

Travail de diplôme – MAS in Human Systems Engineering

Comment favoriser l'adhésion à une démarche participative ?

Huit bonnes pratiques et points de vigilance pour des contrats de quartiers fédérateurs et efficaces

Auteurs

Niels Rump
Ingénieur agronome dipl.
Avenue Raymondin 23
1009 Pully
niels.a.rump@gmail.com

Sandro Fanchini
Economiste bancaire dipl. féd.
Chemin de la Péraulaz 3
1093 La Conversion
sandro.fanchini@bluewin.ch

Fabien Balli
Gestionnaire en tourisme ES
2697, rue St Charles
Montréal H3K 1E7
contact@fabienballi.net

Experte HES-SO

Madeleine Laugeri
Consultante en organisation
Rue de l'Etraz 50
1260 Nyon
laugeri@emergingchange.net

Expert externe

Jean-Luc Roux
Chercheur en neurosciences
Vieille rue du Moulin 111
1180 Bruxelles
jeanlucroux@me.com

Référente ville de Lausanne

Geneviève Ziegler
Cheffe de projet
Place Chauderon 9
1002 Lausanne
genevieve.ziegler@lausanne.ch

Prologue et remerciements

Réalisé de juin 2010 à mai 2012 le présent travail de diplôme clôt notre Master of Advanced Studies HES-SO in Human Systems Engineering.

Ce travail a été possible grâce à l'existence du Contrat de Quartier Montelly et l'aval des représentants de la ville de Lausanne de nous accepter comme observateurs d'une première expérience de démarche participative à Montelly. Nous remercions la cheffe de projet Geneviève Ziegler, Andrea Faucherre et leurs assistantes Myriam Arlettaz et Charlotte von Euw.

Le choix du thème "adhésion" nous a été suggéré par Jean-Luc Roux, notre expert externe et sponsor qui a su clarifier et recentrer notre hypothèse principale. Nous le remercions vivement pour le partage de son expertise, son questionnement et son esprit rempli de sagesse.

Un grand merci aussi à Madeleine Laugeri, notre experte interne qui nous a accompagnés dans ce processus long et parfois fastidieux. Elle a su nous encourager, nous guider, nous éclairer.

Merci également à tous les membres et habitants du projet Montelly qui avez accepté nos intrusions dans vos séances et débats. Merci à tous ceux qui ont contribué aux interviews et qui ont permis de donner vie à notre travail.

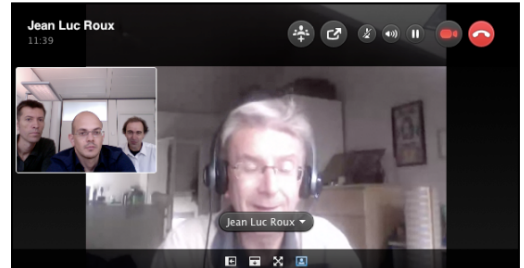
Merci à Samuel Beroud pour son soutien à la rédaction et pour ses corrections.

Merci enfin à nos familles et amis de leur soutien, notamment Claire Demenga, Claudia Balli, Frédy Balli et Fabien Jeanneret pour leurs corrections.

Nous souhaitons aux lecteurs d'enrichissants apprentissages.

Niels Rump, Sandro Fanchini, Fabien Balli

Pour faciliter la lecture, la forme masculine est utilisée.



Réunion en ligne avec Jean-Luc Roux (R082)



Madeleine Laugeri

Préface de Niels Rump

Les grilles de lecture sont utiles et si l'on applique sur moi celles de l'analyse transactionnelle on pourrait probablement me qualifier de "rebelle". Mais, comme me l'a montré et confirmé ce travail, les choses sont plus complexes que cela. Dans ces lignes j'aimerais témoigner et partager le cheminement qui m'a amené à m'investir dans le présent travail.

La question du leadership s'est en fait posée très tôt pour moi. C'est au cours de ce travail que j'ai trouvé les mots qui me permettent maintenant d'expliquer comment. Il y a en effet chez moi comme pour le rebelle une question de relation à l'autorité. Très jeune j'ai pu constater que des personnes occupant des rôles similaires (parents, maîtres d'école, animateurs de loisirs, employeurs, ...) pouvaient adopter des postures très différentes dont les effets différaient tout autant. Pour certains c'est la domination et le contrôle qui provoquent résistance et rébellion, pour d'autres c'est orientation et encouragements qui engendrent engagement et implication. Ce constat m'a amené à prendre conscience que si l'autorité est indispensable pour donner le cadre et les protections nécessaires à la motivation et à l'engagement, elle est malheureusement trop souvent frustrante et inhibante.

Ces mêmes situations m'ont aussi fait prendre conscience que, le plus souvent, on n'est pas seul face à l'autorité (la fratrie, la classe, le groupe de jeunes, les employés, ...) et que la qualité de la relation avec elle dépendait de la cohésion qui existait parmi les subordonnés. J'ai pu en faire l'expérience autant en qualité de leader, chef d'entreprise ou dirigeant associatif qu'en qualité de subordonné, étudiant, membre ou employé. C'est de façon intuitive que cette question de cohésion m'a souvent amené à m'engager dans les associations d'étudiants ou les commissions d'entreprise, mais aussi en tant que dirigeant, à promouvoir le team building et l'autonomie. La gestion participative est devenue mon modèle de management.

Dans mon engagement associatif, l'autorité était souvent représentée par les pouvoirs publics, et la gestion participative du bien commun était une revendication. Formuler des demandes représentant l'avis du groupe et démontrant sa cohésion a porté ses fruits de nombreuses fois. Le défi était donc de réussir à fédérer les intéressés et leur faire exprimer de façon unanime leurs besoins. C'était déjà une question d'adhésion.

Pour réunir ce consensus, la question semblait souvent être liée au contenu et d'ordre technique alors qu'en fait les difficultés étaient plutôt d'ordre humain et relationnel. C'est ainsi qu'en tant que directeur de coopérative ou d'associations professionnelles, je me suis retrouvé professionnel des questions de relations humaines. En quelque sorte, je faisais de la prose sans le savoir. Lors de ma rencontre avec HSE, j'ai découvert que ma pratique correspondait à des outils décrits dans la littérature et utilisés par d'autres.

Les démarches théoriques proposées par HSE sont pour la plupart initialement destinées à être utilisées dans les entreprises du secteur privé, confrontées à l'obligation de produire des rendements à court terme sur le capital. Dans le cas de la gestion des biens communs, l'obligation n'est ni la productivité ni à court terme. Au contraire c'est une question de développement durable. Dès lors, ma motivation dans ce travail est d'explorer comment ces outils du management peuvent servir dans le contexte de la gestion durable de l'espace public.

Vous avez dit rebelle ? Si le fait de questionner la relation qui existe entre les habitants citoyens et l'autorité qu'ils ont eux-mêmes choisie par leurs suffrages en est la caractéristique, alors j'assume ce qualificatif. J'espère que la lecture de ce travail vous permettra à vous aussi de porter un autre regard sur la relation que vous avez face à l'autorité publique.

- Responsable de formation chez Agridea
- Consultant en développement organisationnel
- Directeur d'associations et d'une coopérative
- Expert auprès de la Commission Européenne
- Ingénieur agronome
- Diplôme de biologie



Préface de Sandro Fanchini

Depuis le début de mon parcours professionnel, il y a vingt-huit ans, j'ai eu l'occasion de vivre des expériences professionnelles riches et variées au sein d'entreprises privées. J'ai côtoyé longtemps le monde bancaire et financier, où il m'a été donné la chance d'exercer différents métiers, analyser des portefeuilles, participer à la construction de logiciels bancaires, gérer des projets et former des clients et employés.

J'ai également fait partie d'un cabinet de placement afin de sélectionner et placer des candidats dans l'univers bancaire et financier. J'ai ensuite rejoint une entreprise de technologie informatique bancaire où j'ai participé au montage d'une académie de formation, implémenté des sites intranet, facilité des dynamiques de groupes, conseillé des managers.

Tout au long de ce parcours je peux témoigner que les plus grandes périodes de bonheur ont été étroitement liés à des réalisations collectives et à des moments d'accomplissements, comme par exemple ; la mise en place d'une académie de formation certifiante qui s'est faite grâce à un nombre important d'acteurs et de connaissances ainsi qu'à une ambition et une vision très claire ; le lancement d'une plateforme extranet pour des clients bancaires qui, là aussi, a été un succès grâce à une équipe pluridisciplinaire compétente et visant un but commun.

A chaque fois que j'ai vécu de telles contributions collectives, j'ai eu le sentiment que mon travail avait un sens et méritait d'être vécu. Bien évidemment, les réalisations collectives n'ont pas toujours mené à des succès car de nombreux projets se sont arrêtés avant d'avoir atteint leur but. Ce que je retiens en revanche est que le chemin est aussi important que le but à atteindre, car c'est lui qui au quotidien donne du sens à l'activité et aux relations. Le but ou la vision à atteindre quant à elle permet de vendre l'idée, de réunir les acteurs et les fédérer au départ du projet en donnant un sens, une direction.

Dans un projet qui gagne ou plutôt une équipe qui gagne, il y a toujours un acteur central qui doit être acceptée ou amenée par le groupe pour les représenter et faciliter la mise en commun. Au travers de mon expérience, j'ai remarqué l'importance de réguler le processus relationnel pour que le groupe puisse mettre efficacement son énergie au service de l'activité.

J'ai moi-même conduit des projets dans lesquels nombreux acteurs avaient des compétences techniques plus élevées que les miennes et heureusement. Mon rôle en l'occurrence visait à partager la vision, organiser et planifier l'activité et à réguler le processus en m'appuyant sur des acteurs compétents.

Avec le recul et mon vécu professionnel, je constate que le succès ou l'échec d'un projet est à mon sens lié au difficile équilibre entre une gestion des compétences purement techniques des uns et des autres ainsi qu'aux éléments favorisant des comportements d'adhésion. Les dysfonctionnements engendrés par une vision trop hiérarchique et pas assez communautaire, un cloisonnement et insuffisamment de partages et d'échanges entre les membres, ou encore un leadership trop égocentrique, empêchera l'efficacité de programmes collaboratifs.

- ▶ Human Resources Partner
- ▶ 15 ans en tant que formateur et responsable projet dans la banque privée
- ▶ Deux ans en cabinet de placement
- ▶ Trois ans dans la gestion de la connaissance et dans l'édition informatique
- ▶ Diplôme fédéral d'économie bancaire



Préface de Fabien Balli

Human Systems Engineering. Le titre d'une brochure aperçue lors d'une formation continue à la HES-SO de Sierre. Je travaillais alors à l'accueil du Ferienart Resort & Spa, un hôtel au cœur des montagnes suisses.

Peu après, Chris Muth, le fondateur de ce postgrade m'invita à participer à la quatrième volée de ce programme, qui vise à fournir les outils pour construire des cultures organisationnelles hautement performantes.

Ce cursus me permit d'acquérir des connaissances professionnelles d'avant-garde, et d'être davantage pertinent dans la création du lien. Le regard de mes pairs – professionnels des RH, de la formation et du coaching – m'offrit en effet de nombreuses opportunités d'apprentissage.

Juin 2010. Six mois après la fin des cours, Niels nous réunit Sandro et moi pour nous présenter le Contrat de quartier de Montelly (R001). Nous participons à une rencontre de quartier et parlons à la cheffe de projet de notre idée de travail de diplôme (R003). En juillet, nous décidons de collaborer à trois (R004) et lançons un site pour documenter et partager nos réflexions (R007). En septembre, après ajustement avec la ville, nous co-animons une rencontre entre habitants (R015). La cheffe de projet accepte que nous observions la démarche, sans pour autant vouloir s'impliquer comme experte externe.

Un mois plus tard, nous rencontrons Madeleine Laugeri, qui devient notre experte HES (R019). Nous poursuivons nos observations de la démarche, et prenons contact en janvier 2011 avec le responsable de la Codha pour lui proposer d'être notre expert externe, ce qui n'aboutit pas (R042). En avril 2011, je rencontre Jean-Luc Roux lors d'un séminaire sur les intelligences collectives et, après quelques échanges, il accepte de nous soutenir en tant qu'expert externe (R061). Il nous présente également l'équation $E = A \times T$, que nous adoptons comme hypothèse centrale de notre travail (R068). Les hypothèses prennent forme (R071). Notre travail d'observation se poursuit, et nous décidons en juillet 2011 de lancer un questionnaire aux participants de la démarche, et d'interviewer des acteurs clés (R072). Nous nous retrouvons ensuite trois jours à la montagne pour avancer ensemble sur notre rédaction (R080).

Septembre 2011. Niels et Jean-Luc se rencontrent lors d'un événement sur l'économie et la spiritualité (R101), et nous proposons à Jean-Luc d'animer une rencontre sur les intelligences collectives avec une vingtaine d'étudiants Human Systems Engineering. Cela se fait, et c'est l'occasion pour Sandro et Jean-Luc de faire connaissance. La semaine suivante, Fabien immigre au Canada, et les rencontres se font via Skype (R103).

Les échanges s'espacent ; une nouvelle rencontre en réel se fait lors de mon retour en Suisse en fin d'année (R109). La rédaction des hypothèses se poursuit jusqu'à mi-avril 2012 (R127), après quoi nous complétons les autres chapitres et vérifions la cohérence du travail. Finalement, le travail sera remis à la HES début mai (R14x).

Deux ans de partage, un cheminement enrichissant et naturel, des souvenirs aux multiples couleurs, qui ont renforcé des liens d'amitié et nous permettent d'offrir une contribution de qualité sur l'adhésion.

Je remercie Niels et Sandro de notre coopération, ainsi que Madeleine, Jean-Luc et Geneviève pour leurs enrichissantes contributions.

- ▶ Entrepreneur et consultant en développement organisationnel et systèmes d'informations
- ▶ Huit ans dans des entreprises de services en Suisse, à Paris et Montréal, actuellement chez Fujitsu
- ▶ Venture Leaders Selection CTI 2011 et Most out-of-the-box client solution ODWS 2010
- ▶ Gestionnaire en tourisme diplômé ES
- ▶ Brevet fédéral de formateur
- ▶ Dipl. en relations publiques et comm. de crise



Déclaration des étudiants

Les auteurs du présent travail de diplôme : Comment favoriser l'adhésion à une démarche participative ? attestent par leur signature avoir mené seuls leurs travaux et avoir mentionné toutes les sources dans ce document.

Le 11 mai 2012

Niels Rump

Sandro Fanchini

Fabien Balli

Cette copie est l'exemplaire numéro Huit copies originales rendues :

- ▶ 2 exemplaires à la directrice HSE
- ▶ 1 exemplaire à Madeleine Laugeri
- ▶ 1 exemplaire à Jean-Luc Roux
- ▶ 1 exemplaire à Geneviève Ziegler
- ▶ 1 exemplaire à Niels Rump
- ▶ 1 exemplaire à Sandro Fanchini
- ▶ 1 exemplaire à Fabien Balli

Evaluation

Ce travail est sanctionné par les experts avec la mention

Jean-Luc Roux, expert externe
Chercheur en neurosciences

Madeleine Laugeri, experte HES
Consultante en organisation, TSTA-O

Marie-France Bourdais
Directrice du MAS HES-SO in Human Systems Engineering

Utilisation de ce travail

L'œuvre peut être librement utilisée, à condition de l'attribuer aux auteurs en citant leurs nom et adresse électronique. Toutes utilisations commerciales restent soumises à l'autorisation écrite des auteurs. Les œuvres dites dérivées doivent être proposées au public avec les mêmes libertés et restrictions que l'œuvre originale.

L'annexe est confidentielle ; sa lecture requiert une autorisation écrite de deux des trois auteurs.

Table des matières

0.	Résumé	09
1.	Introduction	11
1.1.	Contexte	11
1.2.	Thème et délimitation du travail	11
1.3.	Finalité et utilité	12
1.4.	Problème à résoudre	12
1.5.	Hypothèses	13
1.6.	Courants de pensée	14
1.7.	Public cible et structure du travail	15
1.8.	Innovation	15
1.9.	Lien à la formation HSE	16
2.	Les démarches participatives	18
2.1.	Niveaux de participation	18
2.2.	Méthodes participatives	22
2.3.	Démarches en Suisse et ailleurs	23
3.	Le contrat de quartier de Montelly	24
3.1.	Historique	24
3.2.	Fondements	25
3.3.	Objectifs du contrat	25
3.4.	Acteurs	26
3.5.	Influences culturelles	27
3.6.	Déroulement	28
3.7.	Résultats sur l'adhésion	30
4.	Intuition	32
4.1.	Apport théorique	32
5.	Méthodologies	35
5.1.	Site collaboratif	35
5.2.	Schémas, photos et notes d'observation	35
5.3.	Documents officiels	36
5.4.	Questionnaire en ligne	36
5.5.	Interviews semi-dirigés	36
5.6.	Co-animation d'un groupe de travail	37
5.7.	Méta-observation	37
5.8.	Répartition des activités	37
6.	Hypothèse centrale : $\text{Efficience} = \text{adhésion} \times \text{technicité}$	38
6.1.	Introduction	38
6.2.	Méthodologie	38
6.3.	Des valeurs collectives renforcent l'adhésion	41
6.4.	La technicité renforce l'adhésion	44
6.5.	Cinq hypothèses pour favoriser l'adhésion	45
7.	Hypothèse : Vision	46
7.1.	Méthodologie	46
7.2.	Apport théorique	47
7.3.	L'existence d'une vision et sa communication	48
7.4.	Un partage des représentations	51
7.5.	Un degré de participation et une limite de pouvoir clairs	53
7.6.	Un processus décisionnel compris et appliqué	55
7.7.	Une modération neutre du processus favorise l'adhésion	56
7.8.	Validation	57
8.	Hypothèse : Espaces de dialogue	58
8.1.	Introduction et méthode	58
8.2.	Apport théorique	58
8.3.	Mise en place des espaces de dialogue	60
8.4.	Observation et analyse des espaces de dialogue	65
8.5.	Conclusions	68
8.6.	Recommandations	69

9.	Hypothèse : Processus relationnels	70
9.1.	Méthodologie	70
9.2.	Délimitation et engagement	71
9.3.	Co-construction et partage des responsabilités	74
9.4.	Coordination et structuration	78
9.5.	Coopération et complémentarités	81
9.6.	Appropriation et concrétisation	84
9.7.	Validation	86
10.	Hypothèse : Besoins des membres	87
10.1.	Apports théoriques	87
10.2.	Observations	93
10.3.	Interprétation	95
10.4.	Recommandations	95
11.	Hypothèse : Posture du leader	97
11.1.	Méthodologie	97
11.2.	Transparence et honnêteté	97
11.3.	Bienveillance et facilitation	100
11.4.	Inclusion et diversité	103
11.5.	Validation	106
12.	Synthèse et conclusion	107
12.1.	Synthèse	108
12.2.	Conclusion	106
12.3.	Pont sur le futur	109
13.	Cahier de bonnes pratiques	110
13.1.	Adhésion	111
13.2.	Tableau de bord – Outil	112
13.3.	Tableau de bord – Explicatif	113
13.4.	Mise en place des contrats	114
13.5.	Ajustement d'image	115
13.6.	Vision partagée – Questions	116
13.7.	Vision partagée – Logiques	117
13.8.	Prise en compte des besoins	118
13.9.	Posture constructive	119
14.	Notre dynamique de travail	120
14.1.	Schéma des rencontres	120
14.2.	Processus interne	121
14.3.	Influences culturelles	125
15.	Glossaire, outils et démarches théoriques	126
15.1.	Glossaire	126
15.2.	Théorie organisationnelle et Analyse transactionnelle d'Eric Berne	129
15.3.	Changement Emergent de Madeleine Laugeri	134
15.4.	Sociocratie de Gerard Endenburg	137
15.5.	Autres approches	139
16.	Listes et bibliographie	140
16.1.	Liste des illustrations	140
16.2.	Liste des abréviations	142
16.3.	Interviews	143
16.4.	Littérature	143
16.5.	Littérature complémentaire	144
16.6.	Source des citations	144
16.7.	Sites Internet	145

0. Résumé

Les auteurs proposent une lecture originale et avant-gardiste sur les phénomènes d'adhésion propre à une démarche participative, avec une perspective psycho-humaniste et sociale.

Aujourd'hui la complexité du monde dans lequel nous vivons nous force à penser globalement et agir localement. La ville de Lausanne a déjà intégré cette donne en s'engageant depuis quelques années dans une politique de développement durable, afin d'appuyer des initiatives participatives diverses. L'enjeu est de taille : trouver un fonctionnement plus efficient entre la société civile et l'administration.



III. 1 – Nuage de synthèse

L'objet de ce travail est d'esquisser des réponses à la question : "comment favoriser l'adhésion à une démarche participative ?". Il s'agit de comprendre ce qui renforce ou affaiblit l'adhésion lors d'une collaboration entre un gouvernement et la population. Pour étayer cette réflexion, les auteurs s'appuient sur l'observation du cas concret du contrat de quartier de Montelly.

Le défi à résoudre est notamment de comprendre comment les administrations publiques peuvent faire face à la complexité des questions posées par le développement durable. Pour cela, elles doivent inévitablement prendre en compte les connaissances et les besoins des habitants et usagers des quartiers. En effet, si l'administration connaît les enjeux de l'environnement, seuls les citoyens connaissent les enjeux du vivre ensemble dans le quartier.

Dans un premier temps le travail replace le contexte des démarches participatives, rappelle les étapes de leur avènement et les critères qui permettent de les classer. Ensuite, le projet de contrat de quartier de Montelly – proposée par la ville de Lausanne – est présenté, puis analysé.

Les démarches participatives ont par définition une dimension fortement humaine et intangible. De ce fait, les auteurs ont intégré une part d'intuition dans le travail, pour compléter l'approche rationnelle et méthodique généralement encouragée dans ce type de travail, mais qui ne permet pas à elle seule de rendre compte de façon exhaustive et satisfaisante des phénomènes impliqués.

Les auteurs ont accompagné le projet pendant 18 mois, à travers l'observation de plusieurs rencontres, la lecture de plus de 20 documents, l'animation d'une séance de quartier, quatre interviews, deux questionnaires, de nombreuses discussions informelles, soit un total de 150 rencontres.

Sur la proposition de Jean-Luc Roux, notre expert externe, le travail s'articule autour d'une hypothèse centrale, résultant d'années de pratique : l'efficacité résulte de la multiplication "adhésion x technicité", soit $E = A \times T$. Sur la base de cette hypothèse, les auteurs ont développé cinq axes qui contribuent, dans le contexte de démarches participatives, à l'adhésion des participants :

- ▶ le premier axe s'articule autour de la vision sur le processus, autrement dit, il pose la question du comment fonctionner ensemble, sur quelles bases dialoguer, décider et animer ;
- ▶ le deuxième axe vise à observer les espaces de dialogue et voir dans quelle mesure ils permettent un partage sain des responsabilités ;
- ▶ le troisième axe, relatif aux processus relationnels, vérifie si la qualité et la diversité des styles d'interactions est favorisée, et dans quelle mesure les responsabilités sont partagées ;
- ▶ le quatrième axe observe comment les membres satisfont leurs besoins et ceux du groupe ; enfin
- ▶ le cinquième axe vérifie l'impact de la posture et de l'attitude du leader sur les membres.

Chacun des axes fait l'objet d'un chapitre. Les bonnes pratiques observées au cours des différentes rencontres y sont mises en lumière, interprétées à travers un cadre théorique, et cela débouche sur une série de recommandations.

Ces apports sont regroupés dans un cahier de bonnes pratiques, qui illustre de façon synthétique les différents apprentissages.

Bonnes pratiques et points de vigilance

Ce document offre au leader et aux membres des bonnes pratiques et points de vigilance pour des contrats de quartiers fédérateurs et efficaces.

- 1 L'adhésion et ses facteurs
- 2 Le tableau de bord comme outil
- 3 Le tableau de bord expliqué
- 4 La mise en place de contrats
- 5 Les étapes d'ajustement du groupe
- 6 Les questions pour élaborer une vision partagée
- 7 Les logiques de dialogues
- 8 La prise en compte des besoins
- 9 La posture constructive

III. 2 – Aperçu du guide de bonnes pratiques

Le guide offre au lecteur ainsi qu'au leader, au participant ou à l'observateur d'une démarche participative un tableau de bord pour poser un diagnostic simple et constructif du niveau d'adhésion de la démarche qu'il accompagne.

Au fil du travail, les auteurs ont porté une attention particulière à leur propre processus. Cela leur a permis de comprendre comment les observations faites sur le projet se sont reflétées dans leur manière de collaborer. Ce regard nommé "poirier martien" a permis d'importants apprentissages, présentés dans le chapitre concerné.

Le travail se poursuit par une présentation de différents éléments théoriques sur lesquels les auteurs se sont appuyés : vocabulaire, outils, diagrammes, fil rouge d'une démarche. Finalement, une liste des sources utilisées permet au lecteur d'accéder à une information plus exhaustive.

1. Introduction

1.1. Contexte

Suite à une motion d'une conseillère communale, la ville de Lausanne a confié au Service du logement et des gérances la mise en place d'un "contrat de quartier" à Montelly. Cet engagement de confiance entre l'administration et les usagers du quartier a pour but l'amélioration de la qualité de vie des habitants, travailleurs et commerçants.

La démarche s'inspire des principes de démocratie participative, dont l'objectif est d'offrir aux résidents des quartiers populaires ou défavorisés la possibilité de faire entendre leur voix pour l'amélioration des infrastructures disponibles et des rapports sociaux.

Le projet mobilise différents acteurs : une équipe de projet intégrant trois collaboratrices de la ville, une commission de quartier composée de dix habitants et plusieurs Groupes de travail thématiques ouverts aux personnes du quartier. Divers intervenants extérieurs sont également impliqués dans la démarche : la municipalité, des experts, une association qui évalue le projet, etc.

1.2. Thème et délimitation du travail

Comment favoriser l'adhésion à une démarche participative ?

Par cette question, nous avons souhaité comprendre ce qui renforce l'adhésion d'une telle démarche et ce qui au contraire l'affaiblit, en vue de proposer des bonnes pratiques applicables dans de futures démarches.

C'est en effet dans le cadre de la première expérience de la ville de Lausanne que notre travail s'inscrit. Ainsi, nous avons observé et décrit l'évolution des cadres relationnels dans une démarche participative.

Au début, les idées paraissent toujours déviantes, utopiques ou irréalistes. Puis, dès qu'un certain nombre de personnes les prennent à coeur et les mettent dans leur esprit, elles deviennent des forces dans la société.

Elles ont le bénéfice de répondre à l'état concret des connaissances et aux besoins réels des gens, c'est-à-dire aujourd'hui savoir affronter l'incertitude, être conscient de la complexité de ce qui nous entoure, se sentir citoyen de ce monde, être capable de compréhension d'autrui.

Edgar Morin



III. 3 – Brochure du Contrat de quartier

Le périmètre défini sont les échanges organisés dans le cadre du Contrat de quartier, entre les représentants de la ville et les usagers du quartier. Notre observation se base sur des éléments explicites que nous avons vécu, qui nous ont été rapporté ou que nous avons lus, selon la méthodologie décrite au chapitre 5. Nous nous sommes essentiellement focalisés sur les processus et interactions entre les acteurs.

Notre analyse se limite à une démarche participative de type Contrat de quartier, dont le niveau de participation se situe à un niveau de concertation. La démarche a été étudiée en parallèle de notre évolution en tant que groupe et en fonction de nos disponibilités et intérêts. La vision de notre intervention s'est donc formée au fil du temps. Les trois auteurs forment le groupe Montelly 3.4.5.6. Ces différents points sont décrits plus avant au chapitre 14. Notre dynamique de travail.

Conformément aux directives de la HES-SO, le présent document a été réalisé sur plus de 1125 heures, équitablement réparties entre les trois auteurs.

1.3. Finalité et utilité

Identifier à l'exemple du projet de Contrat de quartier de Montelly ce qui a contribué ou non à l'adhésion des utilisateurs du quartier, à la lumière de la théorie organisationnelle de Berne.

Les finalités sont :

- ▶ Reconnaître et formaliser les processus humains et formuler les bonnes pratiques et points de vigilance par rapport à de futurs projets.
- ▶ Elaborer un tableau de bord pour mesurer l'efficacité (atteinte d'un résultat avec le minimum d'énergie) des processus humains dans le but d'établir la confiance.
- ▶ Observer, diagnostiquer et adapter notre méta-processus (interactions entre les étudiants)



III. 4 – Réflexion sur nos objectifs d'intervention (R10)

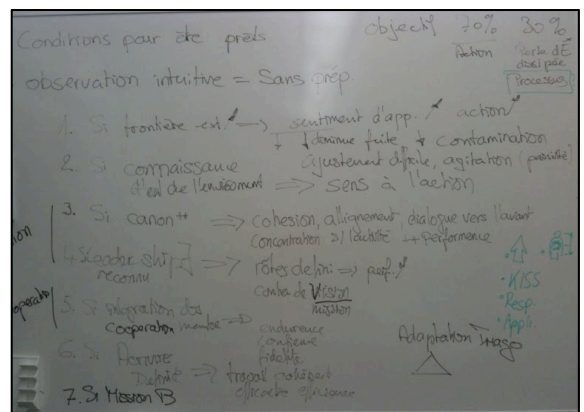
Notre étude se donne comme objectif d'observer le "contrat de quartier de Montelly" pendant une année et demi (2010 à 2011) et d'identifier les facteurs qui contribuent à l'adhésion.

Notre mandataire n'est pas la ville de Lausanne qui n'avait pas de demande, mais à volontiers accepté que nous observions les différentes dynamiques de groupes tout au long du projet pilote. Notre mandataire-sponsor est Jean-Luc Roux, chercheur en neuro-sciences et sociologue. Cette étude se concentre sur les groupes : Conférence de quartier, Commission de quartier et Groupes de travail, ainsi que sur les habitants impliqués dans cette démarche.

1.4. Problème à résoudre

A quelle question, quel problème répond notre travail en cherchant à "favoriser l'adhésion dans une démarche participative" ?

Face à la complexité des questions posées par le défi du développement durable, les responsables locaux ne peuvent se passer des apports de leurs administrés pour prendre les décisions adéquates. Cela signifie pour eux de "prendre le risque d'une démarche participative" (sic) et de lâcher prise sur leur pouvoir omniscient. S'il n'est pas question de remettre en question leur pouvoir de décision final, il est nécessaire que les autorités encouragent les citoyens à reprendre leur autonomie et à rompre le rapport de symbiose qui les lie. Si pour les premiers il est confortable de décider en consultant le moins possible, il est aussi confortable pour les seconds d'abandonner le poids des responsabilités aux représentants élus – en démocraties comme en dictatures – et de pouvoir les blâmer des leur inconfort et de leurs problèmes.



III. 5 – Réflexion sur les hypothèses (R024)

Le contrat de quartier de Montelly et ses objectifs sont en relation avec la "qualité de vie", et s'inscrivent parfaitement dans une démarche de développement durable, avec pour finalité de découvrir de nouvelles voies du "mieux vivre ensemble" (rapport-préavis 2009 / 36).

Notre travail vise donc à améliorer la notion immatérielle de "qualité de vie", celle qui interroge sur la dignité du citoyen, de ses valeurs, de sa reconnaissance en tant qu'acteur. La notion matérielle quant à

elle, en droite ligne avec les aspects et besoins économiques, n'entre pas directement dans notre hypothèse.

L'enjeu pour le citoyen passe par une connaissance de soi, de ses valeurs, ses besoins, ses difficultés, et sa capacité à les partager avec les autres. Le citoyen doit être capable de se positionner clairement et se reconnaître comme quelqu'un de digne. Son identité individuelle doit donc s'affirmer pour que le groupe puisse construire sa propre identité et devenir plus puissant et autonome vis-à-vis de la ville. L'individu doit prendre sa place.

L'enjeu pour la ville est de valoriser et renforcer l'identité et la dignité du citoyen et du groupe, afin de faire du groupe un partenaire crédible.

Nos propos se basent sur les principes des Droits de l'Homme, qui sont parmi les nombreuses références théoriques et éthiques d'Eric Berne, avec la psychanalyse, celles qui fondent sa philosophie, à savoir :

- ▶ les gens sont OK
- ▶ tout le monde a la capacité de penser
- ▶ ce sont les gens qui décident de leurs destinées et ces décisions peuvent être changées

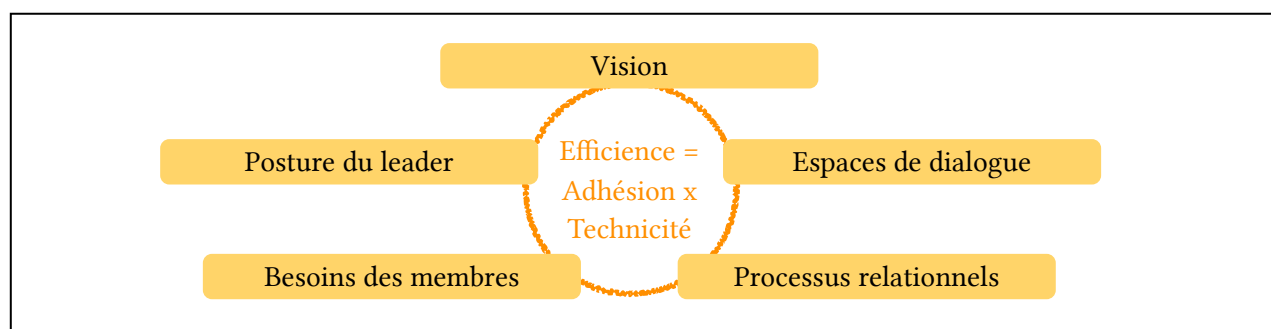
Les sous-questions suivantes visent à définir et restreindre le cadre de notre travail :

- ▶ Quel sont les attentes des différents acteurs ? A quels besoins répond cette démarche pour eux ?
- ▶ Quel est l'engagement des acteurs dans cette démarche ? Qu'est-ce qui les motive ?
- ▶ Quel résultat les acteurs ont-ils retirés de cette démarche ? Qu'est-ce qui les satisfait ?
- ▶ Quel sens les acteurs donnent-ils à cette démarche ?

1.5. Hypothèses

A partir de ces postures et questions de recherche, un certain nombre d'hypothèses de travail a été posé. L'hypothèse principale peut être formulée de la manière suivante :

- ▶ Plus l'adhésion (A) des membres d'un groupe et la technicité (T) sont élevées, plus l'efficacité du groupe est haute.



Ill. 6 – Hypothèses

Cinq sous-hypothèses visent à opérationnaliser l'hypothèse principale pour la démarche de Montelly :

- ▶ Vision - Plus le leadership a une vision sur le processus et plus la vision sur le contenu est partagée, plus élevée est l'adhésion.
- ▶ Espaces de dialogue - Plus les espaces de dialogue au sein du groupe sont ajustés et formalisés, plus durable est l'adhésion.
- ▶ Processus relationnels - Plus le leadership prend en compte les processus relationnels, plus les membres du groupe adhèrent.

- Besoins des membres - Plus le groupe permet aux membres de satisfaire leurs besoins individuels (soifs), plus leur adhésion est élevée.
- Posture du leader - Plus le leader est bienveillant, plus l'adhésion est favorisée.

1.6. Courants de pensée

Notre démarche repose d'une part sur la psychologie humaniste (comportementalisme, psychanalyse, etc.), d'autre part sur la psychologie sociale, développées à partir des années 1960. La première traite de l'expérience consciente d'un individu et de sa capacité d'auto-détermination, alors que la seconde traite de la construction de la réalité et de l'étendue de l'influence sociale.

Pour l'observation et la rédaction de ce travail, nous nous sommes appuyés spécifiquement sur :

- l'Analyse Transactionnelle (AT) d'Eric Berne, en tant que théorie et outil de la personnalité et de la communication
- la Théorie organisationnelle d'Eric Berne (TOB), un outil systémique d'analyse et de développement des processus humains
- le Changement Emergent (CE) de Madeleine Laugeri, un concept et outil qui donne une vision systémique et psycho-dynamique du processus humain, ainsi que des outils d'ajustement.

Nous avons également utilisés les principes de la programmation neuro-linguistique (PNL), notamment ceux relatifs aux modes de communication comme l'observation, l'écoute et l'éthique.

L'efficacité résulte de l'adhésion par la technicité

L'hypothèse centrale $E = A \times T$ a été formulée par Jean-Luc Roux lors de l'accompagnement d'une organisation parapublique, dans laquelle son interlocuteur était uniquement orienté sur la technicité. Il a cherché à illustrer de manière simple l'importance de l'aspect humain dans la prise de décisions, ainsi que la nécessité de prendre en compte des facteurs immatériels, non mesurables (R061 et R68).

Sociologue et chercheur en neurosciences, Jean-Luc Roux bénéficie d'une expérience internationale, notamment au sein de la fondation belge Roi Baudouin, à la tête du département de l'aide internationale du Royaume-Uni et à la direction politique de Greenpeace. Quelques unes de ses références sont Marc Halévy, Ken Wilber, Jacques Fradin et la sociocratie. Depuis plus de 20 ans, il a participé à diverses démarches participatives en Belgique, au Danemark et dans d'autres pays. Il dirige actuellement un institut de recherche (Prefrontality), un centre collaboratif (The Hub Brussels) et agit comme consultant et formateur au sein de diverses organisations.

Exclusions

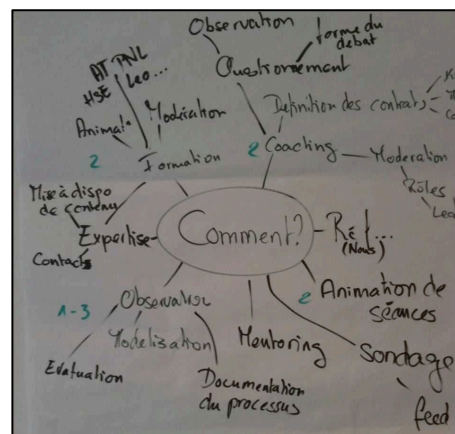
Nous n'avons pas retenu divers outils acquis durant notre formation HSE. Bien qu'ils amènent des éléments intéressants au diagnostic de groupes, ceux-ci ne nous ont pas paru pertinents pour ce travail.

Tout d'abord, nous n'avons pas pris directement en considération la théorie d'Henry Mintzberg sur la "structure et la dynamique des organisations" car il exclut d'une part la performance et les processus de groupes ; d'autre part son approche est exclusivement orienté top down et ne prend pas en compte la dynamique émergente, excluant ainsi tout dynamique constructiviste.

Par ailleurs, l'outil de la Boussole du Management, qui permet de cartographier l'état d'esprit au sein d'une organisation, ne nous est pas paru pertinent dans la configuration nouvelle et relativement ouverte qui est celle du Contrat de quartier de Montelly.

Enfin, le profil de de préférences organisationnel Leonardo 3.4.5 n'a pas été utilisé car notre regard s'est porté principalement sur le groupe et non sur l'individu dans le groupe. En revanche, les auteurs ont utilisé leur propre profil Leonardo afin d'identifier et de veiller aux fonctions qui n'entraient pas dans nos préférences de groupe.

Les outils utilisés sont présentés plus en détails dans le chapitre 16. Outils et démarches théoriques.



III. 7 – Réflexion sur les contenus (R011)

1.7. Public cible et structure du travail

Ce travail de diplôme en Human Systems Engineering est destiné aux responsables de démarches participatives, aux acteurs qui y participent et également aux représentants politiques désireux de mieux cerner les rouages de la connaissance de l'intelligence collective. Il intéressera aussi tout manager ou acteur d'un projet qui souhaite mieux assimiler les aspects intangibles des facteurs d'adhésion à un projet.

Ce document est le travail de trois étudiants qui ont suivi la démarche participative de Montelly sur près d'une année et demi, et qui souhaitent présenter une synthèse originale et novatrice d'une dynamique de quartier en devenir.

- Une synthèse originale car elle est présentée avec un guide pratique, clairement ordonné et référencé, permettant une utilisation simplifiée de concepts complexes.
- Une synthèse novatrice, parce qu'elle est fondée sur les concepts HSE visant une approche structurée des aspects intangibles, psychologiques, sociologiques, culturels, qui caractérisent les systèmes humains. On reconnaît aujourd'hui clairement l'importance de ces aspects dans tous les processus de management et de conduite de projet et leur maîtrise est normalement considérée comme un art et un atout déterminant pour le succès. Nous constatons aujourd'hui que les entreprises qui tiennent insuffisamment compte des aspects de processus humains et sociaux rencontrent de grandes difficultés dans la réalisation de leurs stratégies.

Notre travail invite à se poser la question et offrir quelques réponses quand aux façons de favoriser l'adhésion dans une démarche participative et identifier les conditions nécessaires à son fonctionnement sur le plan relationnel. En revanche, nous ne cherchons pas à expliquer l'utilité d'une telle démarche, à savoir si la proximité favoriserait ou non une gestion plus efficace et le développement de l'activité citoyenne. Cette question est laissée à la ville et au politique.

1.8. Innovation

Ce travail contribue aux connaissances actuelles en termes de démarches participatives et d'adhésion. Différentes innovations peuvent être nommées.

- Réalisé à trois, le travail a permis aux auteurs de vivre entre eux le processus d'adhésion étudié. Il est intéressant de relever que les auteurs sont trois hommes, qui ont abordé une thématique qui peut être généralement associée au féminin (adhésion, création de lien, échange social).

- ▶ Le site web qui documente chaque rencontre permet de suivre l'évolution de l'état d'esprit, les prises de conscience, et d'avoir une vision précise sur le processus organisé / vécu par les auteurs.
- ▶ Le thème aborde la démarche participative selon une vision systémique, basée sur l'autonomie et la co-construction. Il ouvre à une réflexion sur la gestion de la complexité, ainsi que sur l'éthique (développement durable des relations humaines).
- ▶ Le contrat de quartier permet d'appliquer à un contexte public des outils généralement réservés aux entreprises. De ce fait, l'adhésion des membres du groupe est moins soumise à la pression qui peut exister en entreprise (salaire, légitimité sociale, identité professionnelle).
- ▶ Le travail allie des observations méthodologiques avec la volonté claire de tirer parti de l'intuition. Cette approche sort du cadre général des travaux scientifiques. Les auteurs considèrent par ailleurs qu'un observateur impacte toujours le sujet observé (principe d'Heisenberg).
- ▶ La problématique de l'adhésion aborde la nécessité pour le leader d'un groupe de mettre en place un dialogue ouvert avec les membres de son équipe, afin de pouvoir obtenir les éléments clé du terrain. Ce sont ainsi les membres du groupe qui discutent entre eux de leurs enjeux et vécus, et les priorisent pour proposer de façon consensuelle des solutions constructives au leader (Changement Emergent). Cette vision du dialogue hiérarchique est nouvelle et ne correspond pas aux modèles actuellement en place.
- ▶ La différenciation entre vision sur le contenu et vision sur le processus n'a, à la connaissance des auteurs, pas été décrite dans d'autres ouvrages.

1.9. Lien à la formation HSE

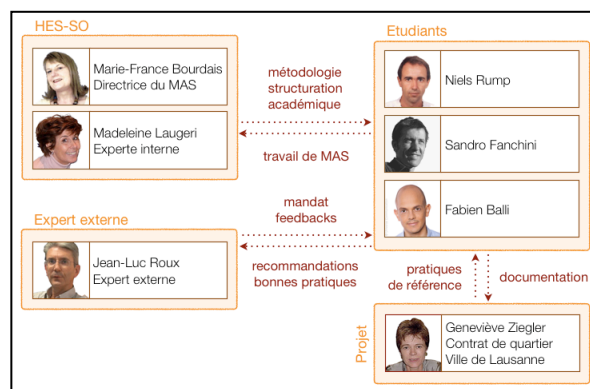
Le thème traite de la relation entre les utilisateurs d'un quartier et leur administration, et plus généralement de la mise en place de démarches participatives. Le sujet est aligné aux objectifs définis pour la formation HSE, selon les points suivants :

Equilibre entre théorie et pratique

Le travail est fondé sur une expérience concrète entre des citoyens et leur administration (apprentissage), sur l'évolution des interactions entre ces différents acteurs et leur cristallisation en bonnes pratiques (éducation), et sur l'enrichissement de ces observations par la conceptualisation et l'intégration de théories y relatives (enseignement).

Réalisation d'un contrat

Le travail est réalisé à travers un contrat quadripartite. Les auteurs s'engagent, sur la forme du travail notamment, avec la HES-SO représentée par Madeleine Laugeri. Celle-ci s'engage à donner des feedbacks et des apports théoriques durant la rédaction du travail. Elle est également garante avec l'expert externe de l'évaluation du travail, qui permet en cas de succès l'obtention du titre de Master of Advanced Studies HES-SO in Human Systems Engineering par les auteurs.



III. 8 – Interlocuteurs du travail de diplôme

Les auteurs s'engagent envers l'expert externe Jean-Luc Roux à réaliser un cahier de de bonnes pratiques et de points de vigilance qui répondent à la question "comment favoriser l'adhésion dans une démarche participative", en vérifiant l'hypothèse que l'efficacité est le résultat de l'adhésion multipliée par la technologie. Jean-Luc Roux s'engage à accompagner les auteurs dans la rédaction, à leur donner un feedback régulier, à leur fournir des apports théoriques et pratiques ainsi que des sources.

Finalement, les auteurs s'engagent envers la cheffe de projet observé à partager leurs observations et leurs recommandations, et à faire preuve de la discrétion d'usage. La cheffe de projet s'engage à fournir aux auteurs la documentation utile et à leur laisser l'accès à la démarche.

Recommandations

Le travail fournit un cahier de bonnes pratiques sur la base d'observations mises en relation avec divers concepts.

Contribution, impact

Le travail allie une observation de terrain avec d'autres pratiques. Il traite du sujet de l'adhésion, encore peu conscientisé. Il fait le lien entre les actions des habitants et la vision politique, et notamment le courant du développement durable. Le tout est lié à divers outils et méthodes systémiques d'analyse des groupes. Il ouvre également la réflexion en proposant diverses approches complémentaires basées sur des représentations différentes (cartes du monde), notamment l'intuition, la métaphore, etc. Il répond aux demandes du mandataire en lui apportant des pistes détaillées. Le travail promeut des échanges constructifs entre l'Etat et les citoyens, et de ce fait contribue à la visibilité de HSE. Par rapport à la recherche et au niveau académique, il amène de nouveaux éléments mentionnés au point 1.9.

Transformationnel

Par leur observation et les actions réalisées dans le projet (animation d'une séance, discussions informelles avec les utilisateurs, interactions avec la cheffe de projet, interactions avec les experts, interviews et questionnements des personnes, questionnaire en ligne), les auteurs ont contribué à l'évolution du contrat de quartier, notamment en termes de conscientisation. Par ailleurs, le travail applique la vision HSE à une démarche publique par rapport à une approche souvent appliquée dans le privé. Le travail est également transformationnel par rapport à notre manière d'interagir. La réalisation du cahier de bonnes pratiques, concis et attrayant, aura un impact sur de futures démarches participatives, en clarifiant l'importance du processus. Ces démarches – transformationnelles en elles-mêmes – sont encore peu répandues et la notion d'adhésion y est rarement abordée.

2. Les démarches participatives

La deuxième partie du XXe siècle aura été celle de la démocratie représentative, Le XXIe sera celui de la démocratie participative. Nous assistons à un courant un peu partout dans le monde visant à élargir la participation de la population aux prises de décision. Cette mouvance qui s'inscrit dans un contexte de Développement Durable, dont la Suisse fait partie, s'appuie sur une série de convention internationales, telles que l'Agenda 21 [Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement, 1992] de Rio de Janeiro ainsi que la Charte d'Aalborg [Conférence Européenne sur les Villes Durables, 1994].

La liberté n'est pas la possibilité de réaliser tous ses caprices ; elle est la possibilité de participer à la définition des contraintes qui s'imposeront à tous.

Albert Jacquard

Le principe de démarche participative n'est en fait pas nouveau : il existe depuis les années 1970 et s'est principalement développé en Belgique, en France et au Canada. Le but de ces projets était d'offrir, dans un premier temps, aux habitants des quartiers populaires ou défavorisés la possibilité de faire entendre leur voix à l'amélioration des infrastructures mises à leur disposition (aménagement du territoire, logements, etc.), puis, au besoin, de les étendre à tous les quartiers.

La démocratie participative se lit donc comme un effet de la mondialisation. Qu'elle soit poussée par, une perte d'efficacité de l'Etat trop global pour penser local, un moyen de regagner la confiance des citoyens, ou d'une volonté de durabilité, son dispositif servira à redonner de la place à l'imaginaire dans la politique et à vivifier la démocratie. Même si certains diront qu'elle est une consultation préalable orchestrée soigneusement par les politiques, soucieux de tester les résistances à tel ou tel projet municipal, elle servira à avancer dans la démocratie en mettant à plat les désirs, les visions individuelles pour les intégrer dans une construction collective débouchant sur des projets communs.

Cette nécessité de valoriser la démocratie, cet "impératif participatif", s'appuie donc sur un rôle et un pouvoir nouveaux dévolus aux citoyens. En s'impliquant davantage dans la vie politique, le citoyen sera amené à exprimer son avis, à débattre, à s'associer à l'élaboration des décisions politiques, à participer plus directement à la construction de l'intérêt général.

Les dynamiques relationnelles vont donc s'étendre et se complexifier au vu des démarches à venir et la régulation de leurs processus sera un facteur déterminant de succès.

La démocratie participative renvoie simultanément à la participation des personnes dans des organismes où s'exercent des responsabilités citoyennes (Lamoureux, 2008) et à la délibération publique incluant des acteurs sociaux, des agents des institutions publiques ainsi que des citoyens résidents (Sénécal, 2008).

La participation est l'un des concepts centraux des différentes approches du développement durable. Même si ces démarches sont de nature très diversifiée selon les objectifs, l'espace, le contexte, la durée ainsi que le degré de participation, elles visent toutes à impliquer le citoyen.

Le fait même que la population puisse exprimer ses intérêts et ses besoins, pour le bien de la communauté, et participer aux prises de décisions est ce qui donne un sens, selon les auteurs. Par conséquent la question des processus relationnels prend toute son importance, ce qui est centre de notre travail.

2.1. Niveaux de participation

Pour comprendre l'ensemble des types démarches participatives, le partage entre pouvoir gouvernemental et citoyen peut être représenté à travers différentes illustrations.

En 1968, Sherry Arnstein, directrice d'un institut de recherche et consultante en politiques publiques, définit huit niveaux de participation, présentés ci-après. Cette échelle est couramment utilisée par les

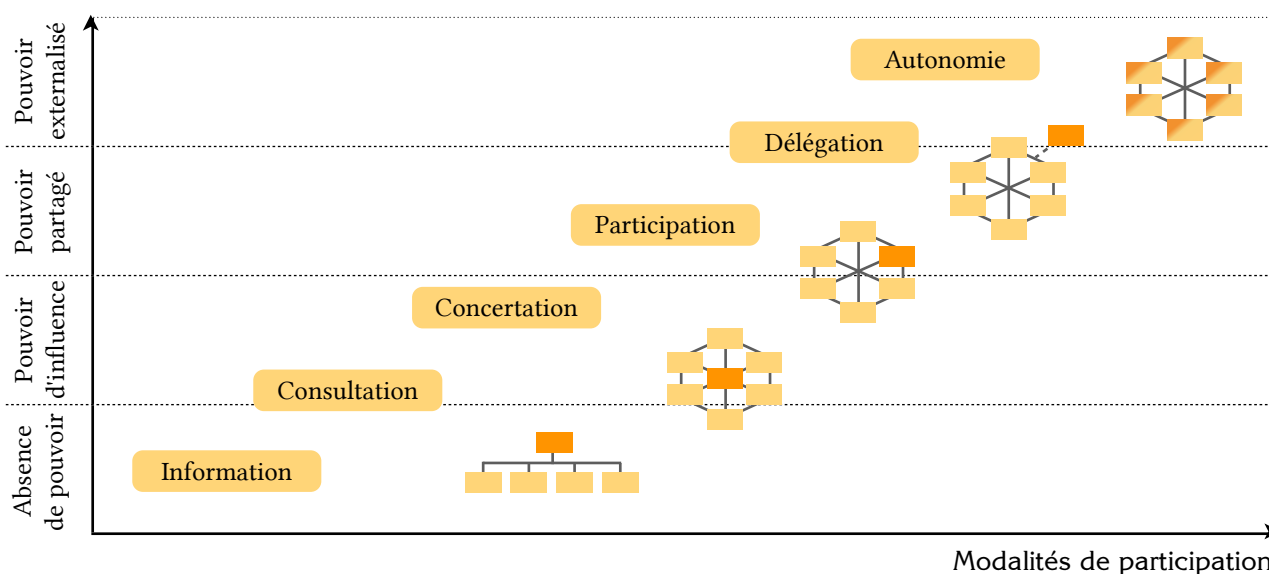
sociologues pour définir les interactions entre gouvernement et citoyens (fr.wikipedia.org/wiki/participation).

Niveau	Description	Niveau d'influence
Contrôle citoyen	Une communauté locale gère de manière autonome un équipement ou un quartier.	Pouvoir effectif des citoyens
Délégation de pouvoirs	Le pouvoir central délègue à la communauté locale le pouvoir de décider un programme et de le réaliser.	
Partenariat	La prise de décision se fait au travers d'une négociation entre les pouvoirs publics et les citoyens	
Concertation	N'aboutit pas nécessairement à une décision, mais vise à la préparer. La décision finale appartient aux élus qui seuls en détiennent formellement le pouvoir, mais qui devront intégrer les résultats de la concertation.	Coopération symbolique
Conciliation	Quelques habitants sont admis dans les organes de décision et peuvent avoir une influence sur la réalisation des projets.	
Consultation	Des enquêtes ou des réunions publiques permettent aux habitants d'exprimer leur opinion sur les changements prévus.	
Information	Les citoyens reçoivent une vraie information sur les projets en cours, mais ne peuvent donner leur avis.	Non-participation: la coopération entre participants est pratiquement nulle (passivité).
Thérapie	Traitement annexe des problèmes rencontrés par les habitants, sans aborder les vrais enjeux	
Manipulation	Information biaisée utilisée pour "éduquer" les citoyens en leur donnant l'illusion qu'ils sont impliqués dans le processus.	

III. 9 – Niveaux de participation selon Arnstein

A Montelly, selon le rapport-préavis, confirmé par nos observations, le degré de participation se situe aux niveaux "consultation" et "conciliation".

Ces niveaux réapparaissent ultérieurement de manière légèrement différente, notamment dans les concepts d'organisation apprenante (team based learning organisation, Senge, 1994). Les deux niveaux manipulation et thérapie sont absents, et la nomenclature est quelque peu différente : consultation et conciliation sont réunies, participation devient partenariat, contrôle citoyen devient autonomie.



III. 10 – Niveaux de participations en organisations apprenantes

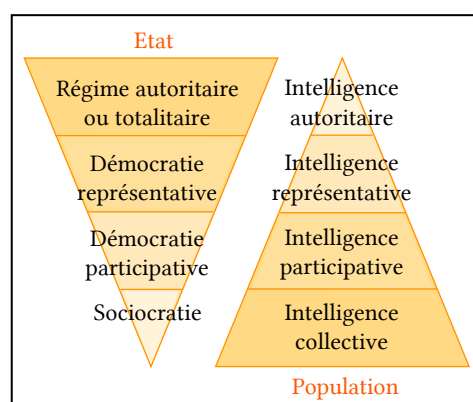
Les degrés de participation sont alors décrits comme suit :

- Autonomie : La population a le pouvoir, elle est indépendante vis-à-vis de hiérarchies extérieures.

- ▶ Délégation : Les citoyens occupent une position majoritaire ou disposent d'un droit de veto qui leur confère l'autorité réelle sur le plan de la décision, ainsi que la responsabilité de rendre compte publiquement de tout ce qui concerne le programme.
- ▶ Participation : Redistribution du pouvoir par une forme de négociation entre les citoyens et ceux qui le détiennent. Ces partenariats se concrétisent dans la formation de comités associant ces parties, qui deviennent responsables des décisions et de la planification des opérations.
- ▶ Concertation : Autoriser, inviter des citoyens à donner des conseils et à faire des propositions, mais en laissant ceux qui ont le pouvoir seuls juges de la faisabilité ou de la légitimité des conseils.
- ▶ Consultation : Demander, solliciter un avis, questionner et sonder, recueillir des informations, débattre sans offrir aucune assurance que les attentes et suggestions des personnes consultées seront prises en compte.
- ▶ Information : Transmettre des renseignements sur le programme sans rechercher de retours de la part des citoyens informés.

Sandro Fanchini a présenté quant à lui la dynamique de mobilisation de la société civile en lien avec le Changement Emergent :

- ▶ démarche descendante top down (planifiée) visant à légitimer le système politico-institutionnel
- ▶ démarche ascendante bottom up (émergente), impulsée par un mouvement social
- ▶ démarche mixte top down et bottom up, qui résulte d'un dialogue permanent entre les interlocuteurs

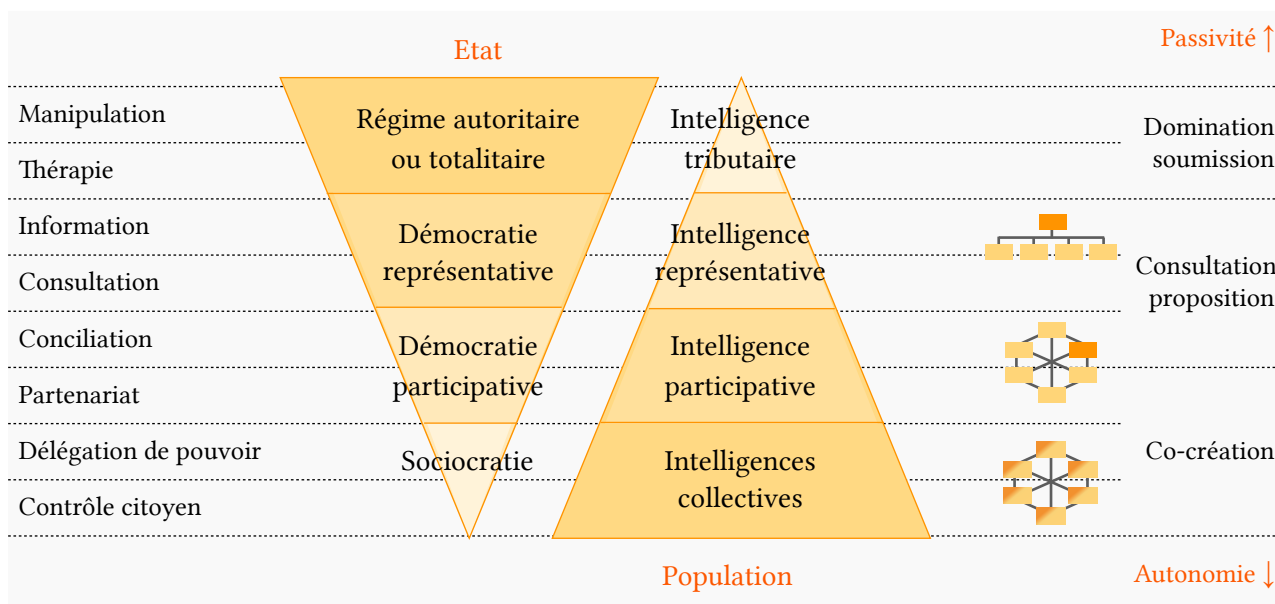


Ill. 11 – Répartition du pouvoir entre état et population

A chaque degré de participation supplémentaire, les habitants s'impliquent et s'engagent davantage, passant d'une totale passivité pour aller vers une autonomie élevée, dans laquelle le pouvoir est géré par la société civile. A ce stade, la société civile ou un groupe de citoyens a un pouvoir partagé sur des thèmes spécifiques, un budget, une durée, un contexte précis, etc.

La sociocratie s'inscrit dans ce modèle démocratique. L'impératif est alors pour chacun de se soucier à la fois de l'intérêt de la communauté et de ses intérêts (Endenburg, 2006).

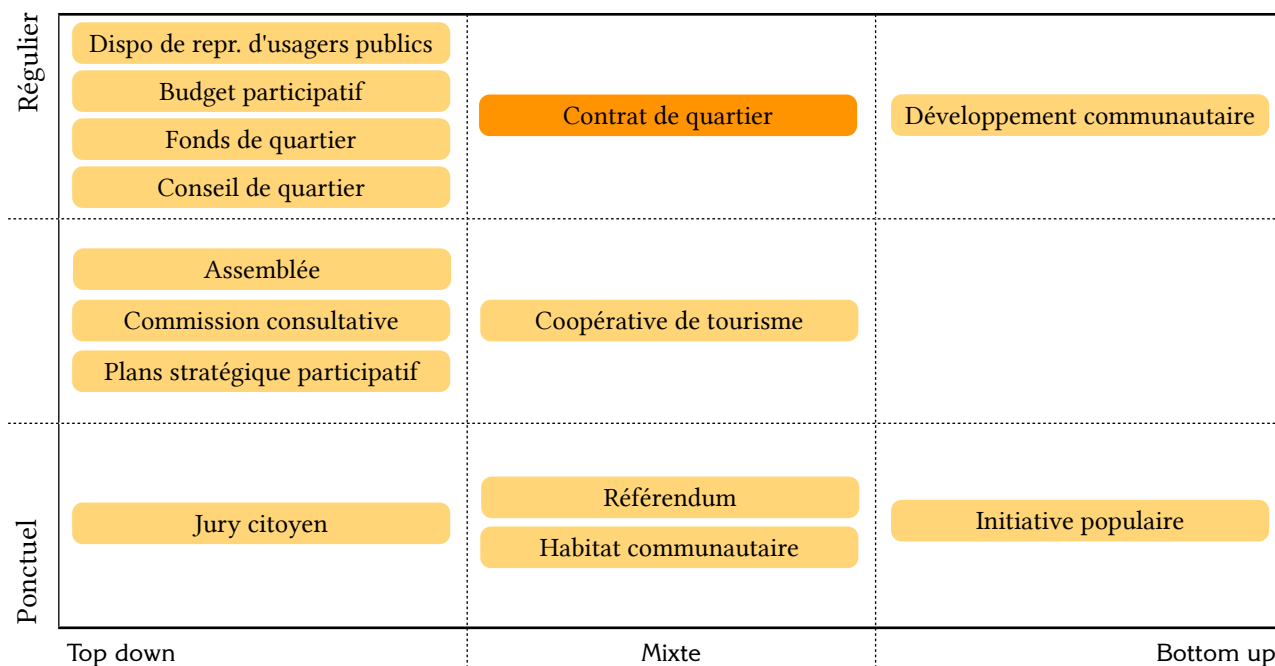
Les auteurs ont combiné et adapté ces différentes représentations pour arriver au schéma suivant.



III. 12 – Synthèse des niveaux de participation

La participation peut également se définir selon le groupe de personnes impliquées (secteur de la société, citoyens organisés, citoyens mobilisés, échantillon de citoyens, ensemble des citoyens) et la durée de la démarche (consultation ponctuelle ou régulière).

Le tableau ci-après illustre ces catégories par différents dispositifs.



III. 13 – Catégories de démarches

Nous considérons que le Contrat de quartier de Montelly découle d'une approche top down et bottom up car l'énergie est d'abord venue des habitants, puis a été reprise par la ville de Lausanne (voir chapitre 6).

Dans une jeune structure comme celle-ci, le manque de pratique et de culture, ne permet pas immédiatement la délégation, en raison du manque de cohésion. Le niveau de consultation et de concertation permet cependant déjà aux habitants de passer d'une non-implication dans les décisions à un pouvoir d'influence.

2.2. Méthodes participatives

Différentes méthodes sont utilisables dans le cadre de consultations de la population. Le tableau ci-après, réalisé par la Fondation Roi Baudouin, en donne quelques exemples.

Méthode	Objectifs					Participants	Lancement, jours	Durée en mois	Coût
21st century town meeting	Inviter en une seule fois des milliers de personnes (jusqu'à 5'000 par réunion) à délibérer sur des questions politiques complexes	+	±	+	±	N'importe qui	1 à 3	12	4
Charrette	Générer un consensus parmi différents groupes de personnes et élaborer un plan d'action	±	±	-	±	Citoyens moyens ou stakeholders, contribution d'autres participants	1 à 5	2 à 3	3
Jury de citoyens	Une décision représentative de citoyens moyens qui ont été bien informés sur la question	±	±	±	+	12 à 24 citoyens sélect. au hasard, contributions d'experts, stakeholders, politiciens	3	4 à 5	4
Conférence de consensus	Consensus et décision sur un sujet controversé	-	±	+	+	10 à 30 citoyens sélect. au hasard, contribution d'autres participants pendant les week-ends	6	7 à 12	4
Deliberative Polling	Obtenir une vision à la fois représentative et en connaissance de cause (délibérative) de ce que le public pense et ressent à propos d'une question publique majeure	-	±	-	±	Un échantillon aléatoire et représentatif de la population	1	8	4
Delphi	Exposer toutes les opinions et options concernant un thème complexe	-	-	+	±	Experts	~	~	1 à 3
Panel d'experts	Synthétiser différentes contributions sur un thème spécialisé et produire des recommandations	-	-	+	±	Experts	~	~	2
Focus groupe	Exposer les opinions de différents groupes sur une question (raisonnement)	±	-	m	±	Stakeholders et ou citoyens	1	1	1
SEP	Evaluation et apprentissage	±	±	±	±	Tous les stakeholders	~	~	~
Cellules de planification	Les citoyens sont informés et choisissent entre plusieurs options concernant une question urgente et importante, élaboration d'un plan d'action	±	-	m	-	25 citoyens moyens, les experts et stakeholders présentent leurs positions	5	5	4
Exercice de construction de scénarios	Planification et préparation à un futur incertain, élaboration de visions	-	-	+	±	N'importe qui	2 à 5	6	1 à 3
Festival technologique	Fourmit un éclaircissement aux débats publics qui portent sur des questions sociétales autour des sciences et des technologies	-	-	±	±	N'importe qui	1 à 2	6 à 12	4
World café	Génération et partage d'idées	±	-	-	±	N'importe qui	1	1	1

Ill. 14 – Méthodes participatives selon la fondation Roi Baudouin

Le tableau est expliqué comme suit ainsi, les ± indiquant que les deux sujets peuvent être abordés, le m indiquant une adéquation moyenne.

Sujet	+	-
Connaissance	Grande notoriété publique	Faible notoriété publique
Maturité	La plupart des personnes ont déjà leur opinion sur le sujet	Nouveau sujet, pas encore d'opinions définies
Complexité	Extrêmement complexe ou technique	Pas très complexe ou technique
Controverse	Extrêmement controversé	Pas très controversé

Ill. 15 – Explications du tableau 14

D'autres méthodes de facilitation sont également applicables dans le cadre de démarches participatives : Appreciative Inquiry, Open Space, Future Search, Global Voices, etc.

2.3. Démarches en Suisse et ailleurs

Plusieurs études ont comparé des démarches participatives ; cela n'entraîne cependant pas dans le cadre de notre travail, qui se basait sur une expérience réelle pour faire émerger des bonnes pratiques. Plusieurs références et analyses de qualité sont disponibles dans la bibliographie.

Sur le plan Suisse, le lecteur pourra cependant découvrir diverses démarches. L'Office fédéral du développement territorial (ARE) liste l'ensemble des démarches de développement durable dans les cantons et communes helvétiques.

Démarche et lien	Lieu	Période
Métamorphose	Lausanne	Depuis 2009
Quartiers 21	Lausanne	2003 à 2005
Agenda 21	Vevey	Depuis 1997
Contrats de quartiers	Genève	Depuis 2006
Démarche participative	Chaux-de-Fonds	Depuis 2005
CompaNyon	Nyon	2006 à 2008
Mitwirkung de Quartierbevölkerung	Basel	Depuis 2007
Quartierkommission QBB	Bern	Depuis 1982
Quartierwerkstatt Neu Oerlikon	Zürich	2004 à 2009

Ill. 16 – Quelques démarches suisses

Sur le plan international, de nombreux pays et villes ont également lancé des démarches, dont

Démarche et lien	Lieu	Période
Contrats de quartiers	Bruxelles, Belgique	Depuis 1994
Participation citoyenne	Grand Lyon, France	Depuis 2008
Comités de quartier	Valencienne, France	Depuis 1989
Démocratie participative	Poitou-Charentes, France	2005 à 2009
Burgerforum	Berlin, Allemagne	Depuis 2011
Québec solidaire	Québec, Canada	Depuis 2006
Community Xchange	Grande-Bretagne	2008 à 2009
Consensus conferences	Danemark	Depuis 1987
Participación ciudadana	Chili	Depuis 1990
E-participation	Union Européenne	Depuis 2007

Ill. 17 – Quelques démarches hors de la Suisse

3. Le contrat de quartier de Montelly

3.1. Historique

L'ambition première de mettre en place une démarche participative à Montelly remonte à 1996, où une étude de quartier et des propositions sont avancées par une paysagiste et un urbaniste dans le cadre d'un programme d'occupation, repris ensuite par deux architectes.

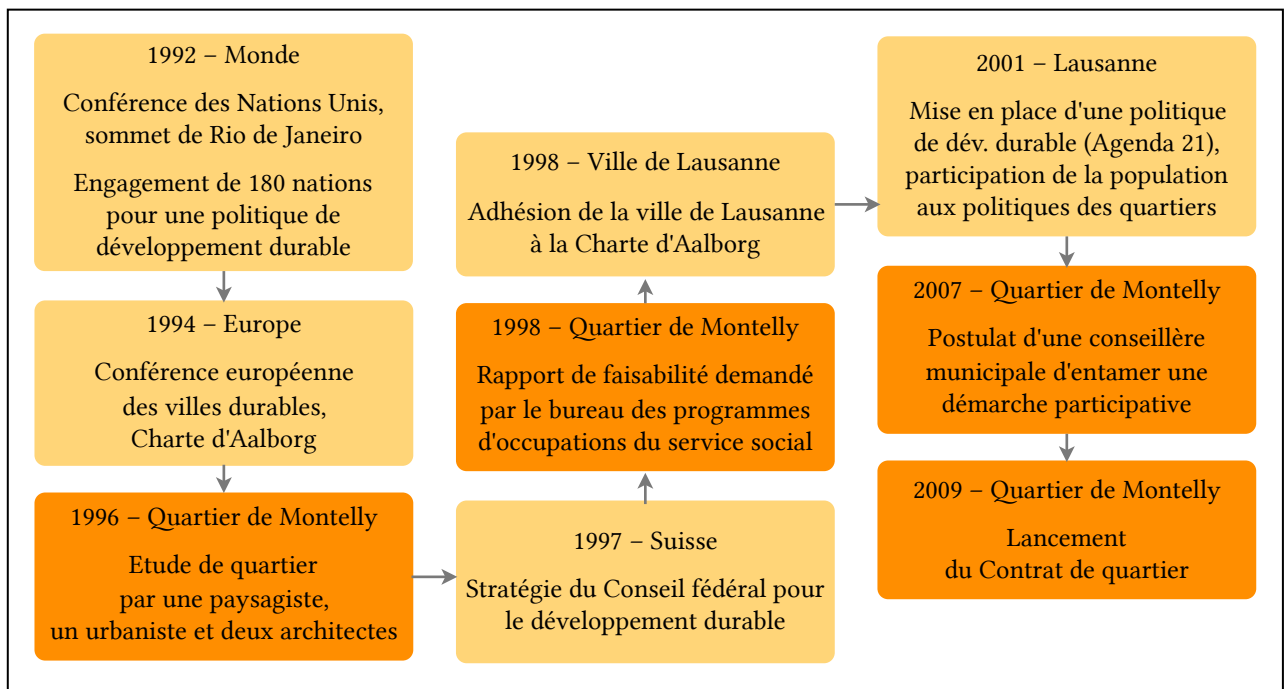
L'idée est d'impliquer des chômeurs pour qu'ils fassent des travaux, dont le matériel serait financé par les gérances. Des plantages et des zones de convivialité sont également prévues dans le périmètre de Montelly. Une roulotte stationne même quelque temps devant la garderie afin de donner de la visibilité sur le projet, susciter l'intérêt des habitants et les questionner sur ce qu'ils veulent dans le quartier et comment.

Cette initiative déposée par le bureau des programmes d'occupations du Service social et du travail s'intitule "Quartier de Montelly : environnement et qualité de vie". En 1998, elle est abandonnée car cela créerait une concurrence avec le marché du travail. Comme l'explique une habitante, "le canton a invalidé le projet disant que ça apporterait une plus-value aux gérances, aux propriétaires, donc ça ne pouvait pas être fait par des chômeurs" (Marouche, 2).

C'est la personne qui porte la chaussure qui sait le mieux si elle fait mal et où elle fait mal, même si le cordonnier est l'expert qui est le meilleur juge pour savoir comment y remédier. [...]

Une classe d'experts est inévitablement si éloignée de l'intérêt commun qu'elle devient nécessairement une classe avec des intérêts particuliers et un savoir privé – ce qui, sur des matières qui concernent la société, revient à un non-savoir.

John Dewey



III. 18 – Historique du Contrat de quartier de Montelly

En 1998 également, la ville de Lausanne signe la charte d'Aalborg, qui découle du plan d'action adopté par 180 chefs d'état lors du sommet de la Terre, en 1992 à Rio.

Elle se dote d'une politique orientée sur des valeurs sociétales telles que le développement durable, l'équité sociale, la protection de l'environnement et une meilleure efficacité économique. Ces valeurs donnent sens et permettent de favoriser les échanges dans la ville, et dans les quartiers.

3.2. Fondements

Presque dix ans plus tard en 2007, c'est Andréa Marouche, une ancienne conseillère communale très impliquée dans son quartier, qui rebondit sur l'initiative d'occupation. Elle demande qu'un rapport de faisabilité – réalisé en 1996 pour la création de zones de rencontres, d'espaces verts et d'un four à pain – soit mis à jour, et qu'il fasse l'objet d'une démarche participative.

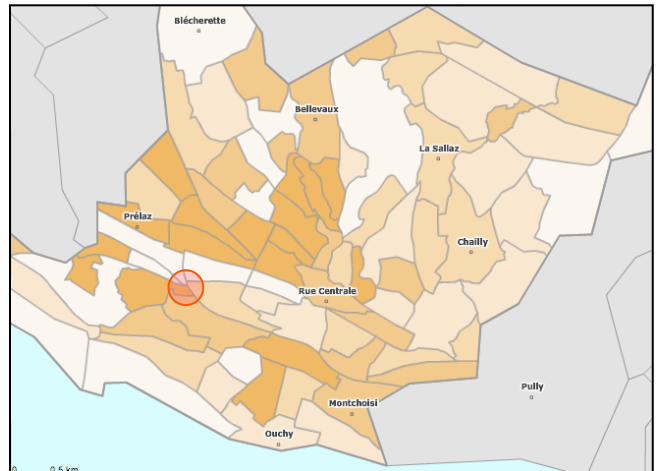
Le 08 juillet 2009, la ville de Lausanne accepte de lancer le projet sur une durée de deux ans (2010 et 2011). En décembre de la même année, le rapport-préavis no 2009 / 36 est adopté par le conseil communal, qui alloue CHF 380'000.- du fonds communal de développement durable au projet.

Le premier contrat de quartier de Lausanne voit ainsi le jour début 2010. La gestion du projet est attribuée au Service du logement et des granges.

La mise en place dudit contrat s'inspire de démarches réalisées à Genève. Le Conseil administratif genevois mène en effet depuis plusieurs années une politique active en matière de qualité de vie, et a déjà mis en route une démarche appelée "contrat de quartier", pour apporter des réponses globales et concertées aux questions posées dans une partie de ville déterminée.

Le contrat de quartier repose les questions sur les changements souhaités par la population dans l'idée d'un "mieux vivre ensemble".

Le Quartier de Montelly est délimité au nord par l'avenue de Provence, au sud par le centre funéraire de Montoie, à l'ouest par l'avenue de Montoie et à l'est par la Vallée de la Jeunesse.



III. 19 – Quartiers de Lausanne selon l'Etat de Vaud



III. 20 – Quartier de Montelly selon la ville de Lausanne

3.3. Objectifs du contrat

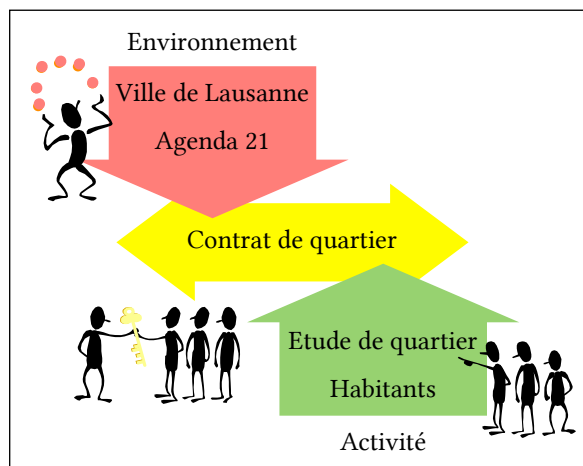
Le Contrat de quartier se traduit par "un engagement de confiance entre l'Administration et les personnes qui habitent et / ou travaillent dans le quartier pour réfléchir et participer ensemble à l'amélioration de la qualité et du cadre de vie du quartier" (dépliant).

Afin d'assurer cet engagement, plusieurs objectifs ont été définis pour la phase pilote :

- ▶ favoriser la qualité et le cadre de vie de son quartier,
- ▶ favoriser la participation de ceux qui habitent ou travaillent dans le quartier dans une perspective de consensus,
- ▶ structurer et organiser la façon de travailler entre l'administration et les habitants et usagers,
- ▶ mettre en adéquation sur une période donnée les besoins des habitants et les ressources de l'administration en se mettant d'accord sur des projets ou priorités.

Pour atteindre ces objectifs la ville s'est dotée d'un plan d'action :

- ▶ repérer dans le quartier les besoins et les problèmes, puis établir un diagnostic ;
- ▶ envisager ce que la ville et la population peuvent apporter comme solutions ;
- ▶ travailler ensemble sur une feuille de route qui sera validée par les autorités ;
- ▶ réaliser les actions avec un suivi sur une période de deux ans ou plus si besoin.



III. 21 – Energies de la démarche

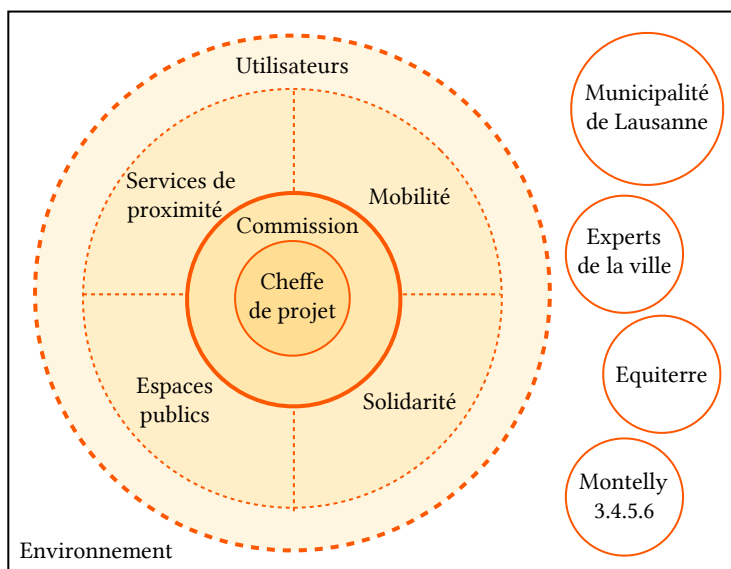
Le schéma à droite représente les différentes énergies selon le Changement Emergent, voir chapitre 15.3.

3.4. Acteurs

Différents groupes sont constitués, afin de réaliser les objectifs mentionnés. Des rôles sont attribués aux différents groupes, certains assurés par l'administration, d'autres par des utilisateurs bénévoles. L'ensemble constitue le Contrat de quartier de Montelly.

Ces différents groupes sont responsables de concrétiser une feuille de route, à savoir un agenda de projets à réaliser. Si l'expérience s'avère positive, la ville de Lausanne la renouvellera et l'étendra à d'autres quartiers.

L'illustration présente les groupes d'utilisateurs selon la perception des auteurs et le diagramme structurel de la TOB, voir chapitre 15.2.



III. 22 – Diagramme structurel du Contrat de quartier, selon les auteurs

Utilisateurs

Les utilisateurs sont notamment les habitants, travailleurs et commerçants du quartier. Ils ne forment pas un groupe en tant que tel mais peuvent participer librement aux conférences de quartier, aux Groupes de travail, et se faire élire à la commission de quartier.

Ils ne forment pas un groupe en tant que tel mais peuvent participer librement aux conférences de quartier, aux Groupes de travail, et se faire élire à la commission de quartier.

Conférence de quartier

Ce groupe est un espace d'information et de discussion ouvert à tous. On y fait le point sur l'avancée des projets, au minimum deux fois par an. Y participent l'ensemble de la commission, les membres des Groupes de travail, ainsi que d'autres personnes intéressées à la démarche. Les conférences sont généralement animées par la cheffe de projet.



III. 23 – Photographie d'une conférence de quartier

Groupes de travail

Les Groupes de travail, ouverts aux utilisateurs du quartier ainsi qu'aux intéressés, analysent les situations et proposent des solutions par rapport au thème qu'ils traitent. Ils sont généralement animé par un ou plusieurs membres de la commission.

Commission de quartier

Groupe élu par les utilisateurs du quartier, la commission est composée principalement d'habitants ainsi que la cheffe de projet en tant que représentantes de l'administration. La commission priorise les sujets à traiter, élabore la feuille de route et supervise les Groupes de travail. Elle est garante du bon déroulement de la démarche. Les séances de commission sont généralement animées par la cheffe de projet.

Gestion de projet

L'ensemble de la démarche est piloté par Geneviève Ziegler, cheffe de projet désignée par le Service du logement et des gérances de la ville de Lausanne. Elle collabore étroitement avec sa supérieure directe, Andréa Fauchère, notamment sur les relations inter-services. Selon les besoins, la cheffe de projet fait appel à des experts au sein de la ville. La démarche est évaluée par l'association Equiterre, et Montelly 3.4.5.6 est composée par les auteurs du présent travail.

3.5. Influences culturelles

Les thèmes précédents ont traité du contexte historique du Contrat de quartier et de l'environnement présent. Le diagramme d'autorité (voir chapitre 15.2) synthétise les aspects qui influencent la démarche.

Culturel	Historique	Personnel	Organisationnel	Texte
Droits de l'homme (1948)			ONU	Déclaration DH
Développement durable global	...			
CNUCED (1964)				Charte Aarlorg
Sommet de la terre, Agenda XXI (1992)				
Guide européen XXI (1995)				
Forum social mondial (2001)				
Johannesburg (2002)				
Suisse	...		ARE	
Démocratie participative				
Stratégies de développ. durable (1997)				
Forum de développ. durable (2001)				
Démarches part. Genève (2003)			Peuple	
Lausanne	Andrea			
Fracture sociale (mai 1968)	Marouche	100 conseillers communaux	Conseil communal	Postulat, rapport préavis
Mouvements anti-discrimination	(postulat)			
Manif. Lâsanne bouge (1980)	M. Vuilleumier	D. Brelaz	Municipalité	Contrat de quartier
Signature de la charte d'Aalborg (1998)	(motion)	S. Zamora	Service log. gér.	
Quartiers XXI (2002)	R. Rapaz et	G. Ziegler	Cheffe projet	Feuille de route
Métamorphose (2005)	R. Philippoz			
	(postulat)			
Montelly				
Démarche d'urbanisme (1996)		12 membres de commission de quartier	Commission de quartier	
Demande de démarche participative (2007)			Groupes de travail	
Création du Contrat de quartier (2009)			Utilisateurs participants	
			Habitants	

III. 24 – Diagramme d'autorité pour le Contrat de quartier

La première colonne présente les éléments culturels des démarches participatives. L'une des racines de telles démarches est la Déclaration des droits de l'homme (ONU, 1948), qui mentionne notamment dans son article premier : "Tous les êtres humains naissent libres et égaux, en dignité et en droits. Ils sont doués de raison et de conscience et doivent agir les uns envers les autres dans un esprit de fraternité". Suivent ensuite différents événements et sommets au niveau mondial, suisse et local. La deuxième colonne liste les individus qui ont joué un rôle dans l'histoire de la démarche, ici notamment au niveau du législatif de la ville. Viennent ensuite les personnes qui ont l'autorité actuelle sur la démarche, notamment le syndic, la cheffe de service et la cheffe de projet. La quatrième colonne décrit les différents niveaux d'instances dans la démarche. Finalement, la dernière colonne mentionne les documents (le canon) clés qui formalisent la démarche.

3.6. Déroulement

Plus concrètement, le tableau ci-après donne une vision du déroulement du Contrat de quartier, son ambiance ainsi que les thèmes traités.

Date	Evénement	Détail
Jan '10	Contact avec le quartier	Permanence au Café de Montelly, contact avec associations et prestataires
Puis	Enquête de quartier	
05.06.10	Ballade dans le quartier	Safari avec Droit de Cité
08.06.10	Conférence de quartier 1	55 personnes. Introduction, accueil, le contrat de quartier, balade safari, organisation des GT et élection de la CQ, questions/réponses
22.06.10	Commission de quartier	Tour de table, présentation de chacun, intérêts personnels, règles fonctionnement, cahier des charges, mode de décision par consensus, rôle SLG, question de présidence, redéfinition des thèmes, dates et organisation des Groupes de travail, diagnostique, communication
06.07.10	Groupes de travail	Tous les GT sont réunis. Pas de PV mais un/deux représentant de la CQ par groupe, des objectifs et consignes pour les GT ont été distribués par GZI
21.07.10	Groupe De Travail Services de proximité 1	Rappel du 6.7, définition du groupe (mission!), tour de tables et propositions,
24.08.10	Commission de quartier	Présentation des personnes ressource de l'admin., redéfinition du nom des groupes et thématiques, retour sur les rencontres, question de communication avec les habitants, organisation, prochaines étapes
30.08.10	Groupe De Travail Services de proximité 2	Bienvenue, évoque les débuts difficiles du groupe, tour de table, nouvelles personnes, rappel du Contrat de quartier et de la mission du GT, rappel des idées exprimées, discussion et propositions, rappel objectifs
07.09.10	Groupe De Travail Mobilité 1	40 pers, rappel du Contrat de quartier et des Groupes de travail, status. Clarifier le niveau de participation, présentation par une personne ressource Mobilité, le politique ajoute des commentaires, questions, réponses, discussion en petits groupes (animation), clôture
28.09.10	Commission de quartier	Démisionnaire, Etats des lieux des Groupes de travail, circulation des infos et PV, rôles et cahier des charges des GT, question de manque représentativité des habitants, communication, site internet
04.10.10	Groupe De Travail Services de Proximité 3	Organisation fête quartier, mise en place d'un marché de produits frais, création d'une liste de prestation du quartier, postomat, pain frais, roulotte, motivation des commerçants en lien avec le Contrat de quartier
02.11.10	Commission de quartier	Retour sur les thèmes de chaque groupe, finance, budget et délai de projet
14.12.10	Commission de quartier	Séance sur le plantage, questionnaire aux commerçants, malentendu, rapport Equiterre, synthèse groupes, tour de table
25.01.11	Commission de quartier	Démision, mise à jour du site, méthodologie de décision, fête de quartier, conférence et prochains rendez-vous, pointages des proposition des GT
22.03.11	Conférence de quartier 2	Présentation de la feuille de route, validation par acclamation

Date	Evénement	Détail
19.04.11	Marche nocturne	Comprendre l'impact de la lumière sur la vie de quartier
11.05.11	Fête de quartier	Présentation au grand public de la feuille de route, inauguration du plantage et du cheminement pour la garderie
21.03.12	Conférence de quartier 3	Portes ouvertes et présentation de l'état des projets (non suivi)

III. 25 – Dates importantes du Contrat de quartier

Illustrations



Ballade dans le quartier (lausanne.ch)



Séance de la commission de quartier (R026)



Séance du groupe de travail Mobilité (R027)



Marche nocturne (R058)



Plantage du premier arbre (R065)

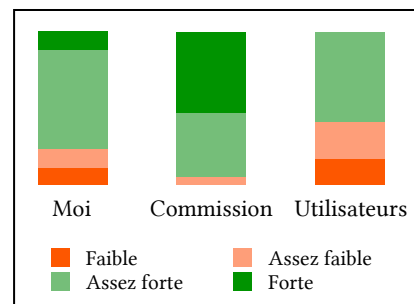
III. 26 – Photographies de diverses rencontres

3.7. Résultats sur l'adhésion

Pour illustrer cette difficulté de chiffrer la valeur réelle d'une telle démarche, différentes perceptions récoltées au cours du travail sont synthétisées ci-après.

Selon le questionnaire (questions 1, 2, 3), les répondants ont indiqué pour

- ▶ 69 % que leur adhésion au projet Contrat de quartier a été forte ou assez forte
- ▶ 84 % que l'adhésion des membres de la commission de quartier au projet a été forte ou assez forte
- ▶ 53 % que l'adhésion des habitants et utilisateurs au projet a été forte ou assez forte

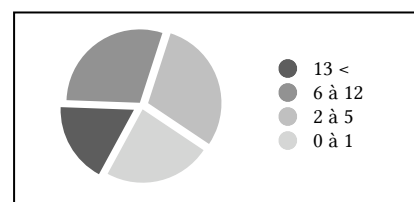


Ill. 27 – Réponses sur l'adhésion (1, 2, 3)

Environ la moitié d'entre eux a participé à plus de cinq rencontres (question c).

Selon le questionnaire (question b), les rencontres les plus visitées ont été

- ▶ la présentation de la feuille de route (conférence du 22.03.11, 72 %)
- ▶ l'élection de la commission (conférence du 08.06.10, 61 %)
- ▶ le groupe de travail mobilité (44 %)



Ill. 28 – Réponse sur les rencontres suivies (b)

22 % des répondants ont participé à une commission de quartier et 56 % à une activité extérieure (ballade safari, promenade exploratoire, lumière, fête de quartier, etc.). Plus de la moitié d'entre eux sont des habitants (a).

Dans la globalité, le projet pilote est perçu positivement : "Ce qui m'a particulièrement intéressé dans ce projet, c'est le fait d'améliorer la qualité de vie des habitants de Montelly, de créer des liens intergénérationnels, des lieux de rencontre (bancs pour personnes âgées, jeunes mamans, ados). La participation active des habitants et usagers a, selon moi, beaucoup contribué à la réalisation de ce projet.", "Le projet est intéressant, les résultats restent "vagues", la démarche participative doit être améliorée. En tous les cas même si le projet n'est à mon sens que partiellement aboutis, je tiens à souligner mon adhésion à ce dernier. J'encourage la municipalité à continuer ce genre d'initiative.", "Un contrat de quartier ne concerne malheureusement qu'un groupe de personnes et pas un quartier : peu de gens ont la disponibilité d'aller à des réunions, et beaucoup aussi ont l'habitude de tout déléguer à ceux qui dirigent. Conséquence : le contrat de quartier est encore une instance qui dirige même si ce n'est pas sa vocation" (questionnaire).

Chez les personnes interviewées, le bilan est également positif : "il y a un succès auprès des habitants [et auprès des] gens de la commission." (Marouche, 7), "rien n'est linéaire, [...] il y a eu des moments où les choses [ont] un peu stagné, après hop ça repartait plus fort" (11), "il y a un tas de choses qui [...] ont dépassé toute espérance, [...] surtout [...] l'engagement des gens à participer et [...] à voir les choses faites." (28).

Une autre ajoute : "l'adhésion a été vraiment bonne globalement. Les gens ont quand même beaucoup donné de leur temps [...] on a eu une ou deux défections quand même, mais sur un projet comme ça dont la quantité d'engagement était pas forcément très définie et claire au départ, finalement c'est assez normal." (Gabriel, 2), "les gens invoquent souvent l'excuse qu'ils ont peu de temps [...] mais qu'ils trouvent intéressant, qu'ils ont une adhésion de principe." (3), "c'est un succès parce que il y a quand même beaucoup de gens du quartier qui ont entendu parler du contrat" (15).

Une troisième participante est plus mitigée : "des gens vraiment intéressés du quartier, y en avait peu." (Banard, hr), "ça m'a pas donné la niaque comme d'autres choses que j'ai fait dans ma vie, [...] à chaque fois que je parlais des séances j'étais très motivée, parce que je trouvais les sujets intéressants, que je voyais des choses possibles" (18), "au niveau de la commission de quartier, je trouve que chacun avait un bel engagement dans chacun des sujets qui le tenait à cœur." (6).

La cheffe de projet porte également un regard critique sur la démarche : "je dirais qu'on a une note moyenne. Il y a le nombre de personnes qui sont venues aux différentes actions, qui était plutôt correct si on essaie de comparer avec d'autres démarches de ce type, [...] on sait qu'il y a des gens qu'on a pas touchés, [...] les migrants globalement ou les familles à revenus modestes [...]. Au sein de l'administration je [...] pense que globalement on est mieux reconnu." (10), "le fait que [...] on ait demandé et obtenu de la municipalité le renouvellement d'un contrat comme ça c'était pas acquis au départ, c'est un résultat positif" (15). Elle donne l'exemple de l'élection de la commission : "quatre personnes nous avaient dit [...] je serai dans la commission, [...]. Le fait qu'à la fin de la soirée y en avait huit [de plus ...] c'était un joli dynamisme [...] on à réussi en une soirée à faire passer nos intentions suffisamment pour que ça intéresse des gens." (5).

Elle explique également que le projet "ne ressemble que d'assez loin au projet théorique qui était posé sur le papier, on devait avoir une plateforme, on devait avoir une espèce d'organisation hiérarchique puis ça on l'a fait tout autrement finalement" (11)

Elle met également la démarche en perspective : "On peut analyser les résultats en reprenant la feuille de route qui a 18 points et puis en mettant des coches à côté, on peut analyser les résultats en termes de processus, en termes de [ce] qui s'est passé entre les gens, [...] en disant est-ce qu'en juin 2012 il y aura toujours quelque chose qui se passe dans le quartier de Montelly, [...] est-ce qu'on a réussi [...] à redonner aux habitants] quelque chose qui sera différent, sans doute plus modeste, mais qui continuera ? Il y a trois de ces questions auxquelles je peux pas répondre maintenant." (13).

"C'est peut-être une démarche hyper-favorisée, d'un pays riche, dans un quartier pas forcément riche mais dans une ville riche [...], essayez d'expliquer à des africains qu'on fait ça dans des villes en Suisse, [...] c'est juste incompréhensible qu'on doive mettre des forces salariées pour renforcer le lien social entre les gens [...]. Moi je trouve qu'on [...] doit s'interroger sur une société qui a besoin de professionnels pour faire que les gens dans les maisons se rencontrent. [...] ça veut dire des choses sur la société dans laquelle on vit quand même." (14).

 FEUILLE DE ROUTE - 22 mars 2011 -	
MESURES	ACTIONS
MOBILITE	
Liaisons piétonnes	a) créer un accès depuis la garderie (ch. de Montelly 13) au collège de Montoie b) ouvrir le portail qui donne accès au petit chemin privé à l'ouest (de Montelly au Couchant)
Chemin de la Colline	a) sécuriser le trottoir en haut du chemin de la Colline b) créer un chemin piéton derrière l'église de Sévelin c) améliorer le trafic d) repenser le trajet piétons e) effectuer une étude sur le chemin de la Colline
Avenue de Montoie	a) déclasser l'avenue afin qu'elle cesse d'être une « pénétrente » b) aménager une signalisation élognante vers le collège de Montoie c) aménager des feux au passage piéton en face de la boulangerie (à hauteur du rond-point) d) aménager des feux au passage piéton face au portail du collège e) élargir le trottoir devant la menuiserie Dubi (av. de Montoie 20 bis) f) aménager un trottoir continu à la fin chemin du chemin du Couchant g) ouvrir un accès au collège de Montoie par le chemin de Bon-Abré h) aménager des feux au rond-point de l'avenue des Figuiers
Bus TL	a) prolonger la ligne 13 jusqu'à la gare de Malley et en renforcer la fréquence b) ouvrir une ligne nord-sud sur l'avenue de Montoie (collège, cimetière, commerces, lac) c) poser un automate Copernic (pour le renouvellement des abonnements TL)
Parcours Montelly-Migros-Poste	a) poser des bancs publics pour faciliter le trajet des personnes à mobilité réduite (PMR) b) améliorer la signalisation et la fluidité du carrefour Sévelin-Tivoli
Pistes cyclables à l'avenue de Provence	aménager des pistes cyclables sécurisées entre les trottoirs et les futures places de parc
Tour-Gribe	aménager une zone à 20 km/h et favoriser la mobilité douce
Pont sur l'avenue de Provence	élargir les trottoirs du pont pour sécuriser le cheminement piéton
« Escalier qui pue »	Escalier attenant à l'immeuble Montelly 46-48 : normes : contrôler le nettoyage, installer un éclairage interne/externe, recouvrir les façades de peinture blanche, effectuer un marquage entrée et sortie architecture : repenser l'architecture de l'escalier liaison : demander la pose d'un ascenseur pour faciliter l'accès aux PMR et aux passettes
Chemin de Montelly	a) mandater une étude pour l'aménagement d'une « place de village » devant Montelly 46-48 (zone de rencontre 20km/h, « jardin de poche » devant Montelly 17 et fontaine) b) améliorer la signalisation de la zone 30km/h et dissuader le trafic de transit c) sensibiliser les habitants, améliorer le nettoyage des trottoirs (crottes de chiens) et placer davantage de poubelles le long du chemin d) poser des poteaux empêchant le stationnement des véhicules devant la garderie (n°13) e) aménager des trottoirs continus : boucherie chevaline (n°20), sortie chemin des Cottages et virage Montelly sud (bosché)
Plantages	a) aménager un plantage au chemin de Florenay (parcelle face au n°1-3-5) incluant la participation, entre autres, des enfants de la garderie « jardins solidaires » b) aménager un plantage au dessus des garages de Montelly 59 (immeuble Colosa) c) aménager un plantage devant Caritas (chemin de la Colline 6-8)
Stationnement vélos	a) ajouter des cadres pour vélos à la Migros Sévelin (seuls deux cadres ont été posés!) b) installer des cadres pour vélos au chemin de Montelly
SOLIDARITES	
Valeurs solidaires	poser des panneaux « échanges de services » dans les immeubles (à l'exemple du projet français)
Activités socioculturelles	a) disposer d'un lieu communautaire, si possible avec une cuisine b) favoriser les liens avec les migrants et les aînés c) organiser des ateliers-cuisine et diverses animations
Enfants et jeunes	intégrer les jeunes et les écoliers aux projets du quartier et réfléchir aux places de jeux
SERVICES DE PROXIMITE	
Postomat	placer un distributeur de billets devant la Poste de Sévelin (av. de Tivoli 70)
Signalétique du quartier	mettre en valeur la signalétique du quartier et valoriser le patrimoine de Montelly
Marché bio ou panier bio	mettre en place un marché ou un système de panier bio à Montelly en faisant appel à des maraichers et des producteurs intéressés

III. 29 – Feuille de route

4. Intuition

Tout au long de notre travail nous nous sommes rendu compte que la réalité d'une démarche participative comme Montelly est complexe car il y a autant de réalités qu'il y a de personnes impliquées. La seule approche rationnelle aurait manqué de profondeur, sachant que nous cherchons dans notre hypothèse à augmenter l'efficacité des individus et des groupes, à travers l'adhésion, qui elle, n'est pas uniquement intellectuelle.

Si tu cherches à savoir, tu auras une explication.
Si tu cherches à entendre, tu iras vers la compréhension.

Jacques Salomé

Notre travail repose donc à la fois sur une démarche rationnelle, s'appuyant sur une méthodologie, des théories et des outils, et également, sur une approche intuitive, basée sur le ressenti. Notre posture d'observateur et "d'écouteur", tout au long du travail, nous a permis de mieux appréhender et être en phase avec la réalité concrète de Montelly. D'ailleurs Eric Berne (2012) valide notre approche : "Il y a un temps pour la méthode scientifique et un temps pour l'intuition, l'une offrant davantage de certitude, l'autre élargissant le champ des possibilités, la combinaison des deux étant la seule fondation possible d'une pensée créative."

Rappelons que notre formation en HSE s'inscrit dans une mouvance visant à étudier les aspects intangibles de l'humain. L'intuition en fait partie.

4.1. Apport théorique

L'intuition c'est quoi ?

Voici tout d'abord une définition donnée par Gerd Gigerenzer, directeur de l'institut de recherche Max-Planck à Berlin qui a enseigné la psychologie à l'université de Chicago : "L'intuition est une forme d'intelligence exploitant les capacités évoluées du cerveau et reposant sur les méthodes empiriques qui nous permettent d'agir rapidement, avec une exactitude étonnante."

Une approche philosophique

Selon Osho (2010) nous explique ce qu'est l'intuition, et l'importance de faire taire un peu son intellect.

"[...] Nous 'pouvons' diviser notre individualité en trois, bien qu'indivisible. L'intellect est la fonction de la tête, l'instinct est la fonction du corps et l'intuition est la fonction du cœur. Nous laisserons de côté l'instinct qui représente toute les fonctions essentielles du corps, comme la respiration, les battements de cœur, la digestion, la circulation du sang, etc.

Alors que l'intellect attend une explication, laquelle nécessite une causalité, l'intuition elle est irrationnelle et ne peut être expliquée scientifiquement. [...] L'intellect est très intelligent pour créer des questions, puis pour créer des réponses, puis des édifices de mots, des théories. [...] L'intuition rend possibles l'art, l'esthétique, l'amour, l'amitié - toutes les formes de créativité sont intuitives. [...] L'intellect est aveugle, il crée simplement des choses, mais il ne sait pas si ces choses sont utilisées pour la destruction ou pour la création. [...] L'intellect ne sait pas gérer le neuf, il apporte toujours une vieille réponse à une nouvelle question. [...] L'intuition est pure solution, elle n'a pas de problème. [...] L'intuition amène du sens, de la splendeur, de la joie. L'intuition apporte un silence immense, une sérénité, qui peuvent ni être perturbés ni être enlevés. [...] Alors que l'intellect fonctionne par étapes, pas à pas, par méthode, l'intuition est voyante, elle a des yeux. Elle voit la vérité, il n'est pas question d'y penser."

L'intuition expliqué par Eric Berne

Eric Berne (2012) éclaire sur les mystères de l'intuition :

"Tout le monde possède cette aptitude à l'intuition ; il faut simplement s'en servir".

"On pourrait même aller jusqu'à dire que dans la vie courante, on apprend plus, et plus authentiquement, par l'intuition que par l'observation verbalisée et par la logique. Nous nous glorifions généralement de nos verbalisations mais nous serions probablement plus avisés de nous laisser guider par la frêle mais fiable petite voix de l'intuition pour juger de la plupart des choses importantes de la vie."

"Il y a un temps pour la méthode scientifique et un temps pour l'intuition, l'une offrant davantage de certitude, l'autre élargissant le champ des possibilités, la combinaison des deux étant la seule fondation possible d'une pensée créative."

L'intuition ou sixième sens

Françoise Kourilski (2004) propose un développement de l'acuité sensorielle pour accéder au sixième sens.

"Notre capacité de recueillir des informations sensorielles nouvelles est inversement proportionnelle à la quantité de préjugés et d'explications que nous avons accumulés. Mettons en sourdine nos préjugés car ceux-ci parasitent et ferment nos récepteurs sensoriels à toute information susceptible de remettre en question notre point de vue.

Le développement de notre acuité sensorielle dépend de notre capacité à percevoir les différences : ce sont elles qui donnent à la réalité plus de relief et tout son intérêt et qui livre le plus d'informations.

Avant de nous laisser trop rapidement conditionner par nos déductions et nos extrapolations, il est indispensable pour intensifier notre prise de contact avec la réalité, de revenir à la base de notre perception et d'apprendre à aiguïser celle-ci. A privilégier l'explication et la rationalisation au détriment de l'écoute et de l'observation, on perd le contact avec la réalité concrète.

Quand nous parvenons à percevoir des différences que nous n'avions jamais remarquées auparavant, les choses et les êtres deviennent beaucoup plus intéressants. Cette attitude [...] nous permet de développer ce sixième sens, l'intuition. L'émergence de l'intuition repose sur les hypothèses suivantes : en nous polarisant sur la perception de la réalité externe, nous faisons simultanément le "vide" et le silence en nous-même, mettant ainsi entre parenthèse notre brouhaha intérieur ; cet état d'expansion de conscience est nécessaire à notre inconscient pour exercer ses talents d'intuition. Ainsi notre inconscient possède-t-il des informations auxquelles notre conscient, dans un état ordinaire, n'a pas directement accès."

Ill. 29b – Extrait sur l'intuition

Ces différents aspects sont nommés par plusieurs participants.

Notre regard intuitif

Une capacité d'écoute et d'observation ouvrent à d'autres points de vue et agrandit la réalité : "Moi je suis quelqu'un qui, quand j'arrive dans un groupe, je prends le temps d'observer un petit peu les dynamiques avant de faire plein de trucs et puis de prendre une part plus active comme ça". (Dehayes, 4)

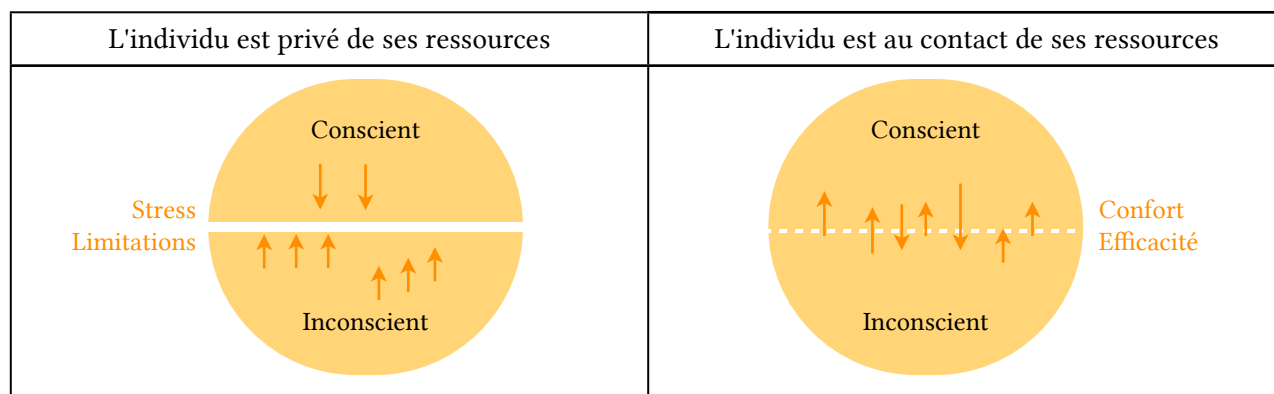
Une expression de sa vision et un partage de ses valeurs et besoins aide à se connecter à soi et à mieux connaître les autres : "C'était quand même des séances de travail. C'est vrai qu'on se voyait à telle heure qu'on partait à telle heure et on bossait entre deux. Y avait pas vraiment de discussion" [...] "Oui, la réflexion en faisait partie. [...] c'est des questions de création". (Banard, 18)

Parler du processus de groupe et ce que le groupe vit et ressent crée la confiance et la sérénité (procès-verbal de Commission de quartier du 01.02.11). La présentation par Equiterre de l'évaluation intermédiaire de la démarche de Montelly, a permis aux membres de la Commission de "s'autoriser" à parler librement de ce qu'ils avaient vécu à ce stade du projet.

Le stress limite l'accès aux ressources. Plusieurs membres : "regrettent que les délais, parfois trop courts, les aient empêchés de réfléchir davantage sur certains projets. Vous nous avez demandé beaucoup".

De façon générale, le Contrat de Quartier Montelly est une expérimentation: la méthode doit faire ses preuves. L'équipe de projet doit apporter des résultats concrets et un succès, si elle souhaite pérenniser la démarche. La feuille de route représente le format des objectifs demandé. Le cadre et la durée sont définis.

Des propositions de faible envergure et rapidement réalisables sont attendues. Dans ce contexte, une certaine urgence et pression freine des approches innovantes et créatives, et empêche l'accès à certaines ressources.



Ill. 30 – Accès aux ressources

Cette démarche participative, nouvelle et complexe à la fois, intègre et gère une multitude de dimensions. Des types d'acteurs impliqués, des besoins et intérêts variés, des sensibilités différentes, des compétences nécessaires et manquantes, des contraintes et ressources du projet, ne sont que quelques-unes des dimensions que le leader doit retrouver, comprendre et appliquer. Une approche intuitive permet dans un tel contexte d'agir et de décider rapidement sans passer par l'intellect. La leader nous rappelle sa façon de procéder : "il y a beaucoup de feeling, un bout d'expérience" et vis-à-vis des membres de la commission : "de l'intuition chez eux, qu'on sent" (Ziegler, 8).

Sans vouloir exagérer le mythe sur l'intuition féminine, qui considère les femmes comme plus empathiques et plus émotives que les hommes, pour ces raisons plus intuitives, nous rappelons ici la proportion de femmes impliquées dans cette démarche. Plus de 80 % en moyenne de présence féminine aux séances de Commission (selon les procès-verbaux).

A méditer.

5. Méthodologies

En partant de notre formation, notre principal axe d'études se devait d'être en rapport avec les processus et dynamiques de groupes.

Comme mentionné au chapitre 1.6, nos appuis théoriques principaux sont l'Analyse Transactionnelle, la Théorie Organisationnelle de Berne et le Changement Emergent.

Notre dynamique de travail est abordée plus en détail dans le chapitre 14.

Pour la récolte des données et la co-construction, nous avons utilisé différentes méthodes, décrits ci-après.

5.1. Site collaboratif

Dès le début de notre travail (R007), nous avons mis en place un site Google pour documenter nos réunions. S'y trouvent également des documents récoltés au sujet des démarches participatives, des documents de travail, des liens, des photographies prises lors de diverses rencontres, ainsi qu'un rapport d'activité avec nos heures de travail. En raison de l'écriture brute des textes, l'accès à ce site a été limité aux auteurs et aux experts.

A noter que les rencontres ont été colorées d'ambiances diverses :

- ▶ les bureaux d'AgriDéa au centre de Lausanne
- ▶ les bureaux de Odyssey Technologies, à deux pas de Montelly
- ▶ l'appartement de Fabien au nord de Lausanne
- ▶ divers restaurants à Lausanne et ailleurs
- ▶ le restaurant de la HES-SO à Yverdon
- ▶ une "Summer School" de trois jours à la montagne au refuge du club alpin suisse "les Pétoudes" (R080)

5.2. Schémas, photos et notes d'observation

Lors des premières rencontres, nous avons réfléchi à notre positionnement "Notre contribution a-t-elle pour but de favoriser le succès du projet ? Ou choisissons-nous une position de retrait, en considérant un échec du projet comme un sujet d'apprentissage ?" (R004). Après une contribution active (R015), nous avons évolué vers un rôle d'observateurs (R019). Notre posture a été discutée et mise sur papier (R019 et R059) comme suit :

- ▶ Observation scientifique
- ▶ Posture d'experts
- ▶ Documentation sur la base d'outils (analyse des processus humains)
- ▶ Relations dans l'okness (observer et nommer la dynamique sans la juger)
- ▶ Poirier martien (angles multiples)
- ▶ Intuition

On apprend plus par ce que les gens disent entre eux ou par ce qu'ils sous-entendent, qu'on pourrait le faire en posant bien des questions.

Rudyard Kipling



III. 31 – Site collaboratif des auteurs

ETAPES	DESCRIPTION	OBSERVATION	CONTEXTE	PROJET	RE	CE
1. Lancer le groupe	Travaux de groupe pour passer à l'acte	Observer l'échange sur...	Observer les réactions...	Observer les réactions...	Observer les réactions...	Observer les réactions...
2. Préparer la réunion	Travaux de groupe pour préparer la réunion	Observer l'échange sur...	Observer les réactions...	Observer les réactions...	Observer les réactions...	Observer les réactions...
3. Préparer la réunion	Travaux de groupe pour préparer la réunion	Observer l'échange sur...	Observer les réactions...	Observer les réactions...	Observer les réactions...	Observer les réactions...
4. Préparer la réunion	Travaux de groupe pour préparer la réunion	Observer l'échange sur...	Observer les réactions...	Observer les réactions...	Observer les réactions...	Observer les réactions...

III. 32 – Feuille d'observation des rencontres

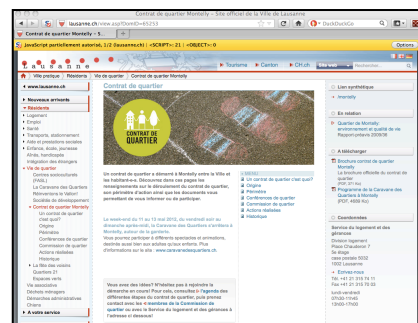
Une phase importante du travail a été l'observation de commissions de quartier, de conférences de quartier, et de Groupes de travail. Selon les rencontres, nous avons utilisé une grille d'observation commune (R026), ou fait des observations individuelles, sous forme de schémas, de textes, de photos.

Les rencontres sont généralement documentées dans le site, certaines notes d'observation sont sur format papier.

5.3. Documents officiels

Les documents fournis par la ville nous ont également servi de références pour le travail, à savoir

- ▶ le site dédié au contrat de quartier : www.lausanne.ch/montelly
- ▶ le rapport préavis 2009 / 36 – Quartier de Montelly : environnement et qualité de vie
- ▶ le rapport préavis 2007 / 22 – Introduction d'une politique de développement durable en ville de Lausanne, 7e partie
- ▶ le rapport préavis 2001 / 211 – Mise en place d'une politique de développement durable en ville de Lausanne (Agenda 21), 2e partie
- ▶ le rapport préavis 2000 / 155 – Mise en place d'un Agenda 21 (politique de développement durable) en ville de Lausanne, 1e partie
- ▶ le postulat Vivre ensemble à Lausanne dans nos quartiers, contribution à la construction d'un lien social fort
- ▶ la brochure de présentation
- ▶ la feuille de route
- ▶ les 15 procès-verbaux de séances de commission et de séances de Groupes de travail (jusqu'à juillet 2011)



III. 33 – Site officiel du Contrat de quartier

5.4. Questionnaire en ligne

Un questionnaire (R076, R080, R089) a également été envoyé aux participants de la démarche inscrits sur liste de diffusion gérée par la ville de Lausanne. Intégrant vingt questions ouvertes et fermées, le formulaire a été construit en fonction des hypothèses définies. Le taux de participation a été d'environ 30 %, avec 19 réponses sur la soixantaine d'e-mails listés.

5.5. Interviews semi-dirigés

Les auteurs ont par ailleurs interrogé quatre participants au Contrat de quartier de Montelly, qui ont été sélectionnés d'un commun accord avec la cheffe de projet (R066) :

- ▶ Andréa Eggli, membre de la commission et initiatrice de la motion
- ▶ Geneviève Ziegler, cheffe de projet
- ▶ Raphaëlle Deshayes, membre de la commission
- ▶ Carine Latreille, ancienne membre de la commission

Chaque interview a duré entre 60 et 90 minutes, et a été mené par un ou deux auteurs selon un fil rouge préalablement défini (R062). Les interviews ont été enregistrés puis dactylographiés en intégralité.



III. 34 – Questionnaire envoyés aux participants

5.6. Co-animation d'un groupe de travail

Au début de la démarche, les auteurs ont animé la moitié d'une séance de commission (R015). Cela a été préparé d'un commun accord avec la cheffe de projet (R013 et R014).

A la fin de la séance, les auteurs ont proposé aux participants de remplir une page A5 d'évaluation. Suite à cela, un débriefing a eu lieu avec la ville (R017).

Contrat de quartier de Montely - Evaluation des réunions
Objectif : Ce document anonyme permet d'évaluer la qualité de la réunion et de définir les succès et points d'amélioration pour le futur. Merci de votre contribution.

Point évalué	Pour moi
L'objectif de la réunion est clair et connu de tous.	□ □ □ □
L'objectif défini a du sens pour moi.	□ □ □ □
L'objectif de la réunion est atteint.	□ □ □ □
Il existe un dialogue permanent entre les groupes et les animateurs.	□ □ □ □
Le partage de connaissances entre les participants est suffisant.	□ □ □ □
Le groupe s'est mis d'accord sur les informations à transmettre aux resp. de la ville.	□ □ □ □
Les échanges dans mon groupe sont constructifs et respectueux.	□ □ □ □
Je suis satisfait de ma contribution au groupe.	□ □ □ □
Je peux exprimer mes besoins et désirs.	□ □ □ □
Ma confiance dans le projet a augmenté avec cette réunion.	□ □ □ □

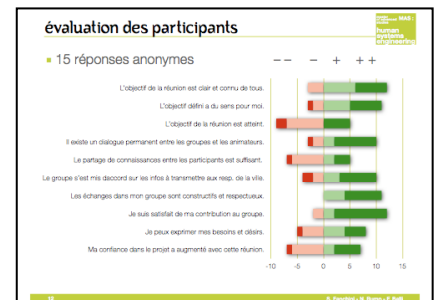
Ce que vous retenir : _____ Vos propositions : _____

III. 35 – Evaluation sur la co-animation

5.7. Méta-observation

Les processus parallèles – un dysfonctionnement au niveau d'un groupe de travail qui se reproduit dans le groupe d'observateurs par exemple – offrent des clés utiles à l'élaboration d'un diagnostic global.

L'observation du propre fonctionnement des auteurs peut donc apporter des éléments utiles à la démarche participative. Ces aspects sont traités dans le chapitre 14. Notre dynamique de travail.



III. 36 – Résultats de l'évaluation co-animation

5.8. Répartition des activités

Si l'ensemble du travail résulte de nombreuses discussions et ajustements (environ 800 heures), la rédaction a été répartie entre les auteurs. Chaque auteur a pris la responsabilité sur différentes parties du travail, en vérifiant la complétude et de la cohérence du sujet avec l'ensemble. Les auteurs ont rédigé, repris et amélioré chacun des chapitres de manière itérative.

Durant le séjour à la montagne (R080), les auteurs ont expérimenté un mode de rédaction agile. Il s'agissait pour chacun de traiter pendant 25 minutes d'un sujet, puis de le transmettre à un collègue. Des pauses de 10 minutes ont été réalisées entre chaque bloc afin d'obtenir une performance optimale (méthode Pomodoro, voir pomodorotechnique.com).

Si les points de vue sont partagés sur l'ensemble du texte, chaque hypothèse reflète avant tout la vision de son auteur :

- ▶ E = A x T Sandro Fanchini
- ▶ Vision Sandro Fanchini
- ▶ Espaces de dialogue Niels Rump
- ▶ Processus relationnels Fabien Balli
- ▶ Besoins des membres Niels Rump
- ▶ Posture du leader Fabien Balli



III. 37 – Photographie des auteurs

Chaque auteur a développé son hypothèse selon la démarche qui lui paraissait pertinente. Certaines hypothèses partent donc des pratiques observées pour les relier à des concepts, alors que d'autres partent de la théorie pour analyser les pratiques observées. Les auteurs laissent à la discrétion du lecteur d'apprécier les avantages et inconvénients de ces différentes approches.

6. Hypothèse centrale : Efficience = adhésion x technicité

Notre hypothèse est :

Plus l'adhésion des membres d'un groupe et la technicité sont élevées, plus l'efficience du groupe est haute.

Quel est le meilleur gouvernement ? Celui qui nous enseigne à nous gouverner nous-mêmes.

Johann von Goethe

6.1. Introduction

Pour répondre à la demande de notre mandataire et pour structurer notre démarche, nous vérifions auprès des participants du contrat de quartier, l'importance et l'impact de l'adhésion des membres et des habitants, sur le succès et la performance du projet.

A Montelly, la démarche participative implique à la fois des compétences techniques et une adhésion pour permettre à la ville de Lausanne et à ses habitants de répondre ensemble aux besoins et problèmes du quartier.

Nous partons donc de l'hypothèse que plus l'adhésion des membres d'un groupe et la technicité sont élevées, plus l'efficience du groupe est haute.

6.2. Méthodologie

Dans ce chapitre nous présentons dans un premier temps l'hypothèse ainsi que son cadre théorique.

Hypothèse

Jean-Luc Roux, l'auteur de cette hypothèse en arrive à formuler l'équation $E = A * T$ qui pourrait être lue de la façon suivante : "Plus l'adhésion (A) des habitants et les moyens (T) mis en œuvre sont élevés, plus les résultats escomptés (E) dans le cadre du projet pourront être atteints".

Soit :

- ▶ E = l'Efficience est la capacité de produire un résultat avec un minimum d'énergie, d'effort ou de manière la plus économique (Eric Berne, 2005)
- ▶ A = l'adhésion est la capacité des membres d'un groupe à participer, à s'impliquer, à s'engager et à appartenir à un groupe. Selon Eric Berne (2005), il existe trois conditions :
 - ▶ éligibilité: répondre aux conditions pour appartenir au groupe
 - ▶ ajustement: renoncer à ses propres intérêts en faveur de ceux du groupe
 - ▶ acceptation: reconnaissance par les autres de ce renoncement en faveur de la cohésion du groupe
- ▶ T = la technicité représente la dimension technique du projet, celui des objets à concevoir, celui de l'opérationnalité à introduire dans nos intentions, celui de l'efficacité de nos entreprises (Boutinet, 2004).

Les facteurs de l'équation ne sont à priori quantifiables que de manière subjective. Le sens de cette formule est de mettre en évidence le caractère multiplicateur et d'équilibre des paramètres, à savoir : quand l'adhésion est nulle ou très petite, toute mesure technique, aussi importante soit elle, s'avère peu efficace et vice versa.

Apport théorique

Jean-Luc Roux part du constat (R068) que les leaders d'organisations concentrent le plus souvent leur attention, dans la conduite de leurs entreprises et la gestion de leurs projets, sur les indicateurs classiques et chiffrables tels que chiffre d'affaire, volume de production, turn over, cash flow, etc., plutôt que sur des éléments d'adhésion.

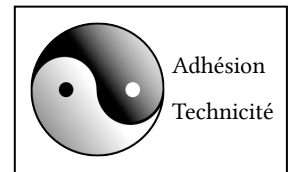
Pour intervenir sur ces paramètres, ils utilisent des instruments tels que l'investissement, la restructuration, la fusion, les économies d'échelle au quotidien. Ces mesures n'ont qu'un effet modeste sur la réussite lorsque l'adhésion des membres n'est ni assurée ni évaluée.

Si nous faisons le parallèle avec une gestion de l'espace public, les paramètres de technicité sont (rapport-préavis 2009 / 36) soit appréhendés par rapport à des objectifs (ex. la sécurité routière, l'aménagement d'espaces verts, le nombre de logement, etc.) et désignent des moyens (infrastructure routière, vitesse de circulation, combattre le stress scolaire, etc.) Soit ils se rapportent à des besoins (respirer un air de qualité, effectifs de classes moins chargés, prévention des risques de dépendances, etc.) Pour intervenir sur ces paramètres, le politique et l'administration publique ont recours à des mesures techniques tels que la réhabilitation, la signalisation, la plantation, la construction, la démolition, la prévention, ou autres. Là encore, nous constatons que ces mesures ont un effet partiel sur la qualité de vie car elles renvoient exclusivement à l'idée de satisfaction et aux conditions d'existence, notamment économique.

Or la qualité de vie interroge également sur l'adhésion des habitants et des utilisateurs, de leurs valeurs et du comment "vivre ensemble", de la façon dont celui-ci est débattu, de la participation, de la reconnaissance de la qualité d'interlocuteur des acteurs.

Une question d'harmonie, d'équilibre

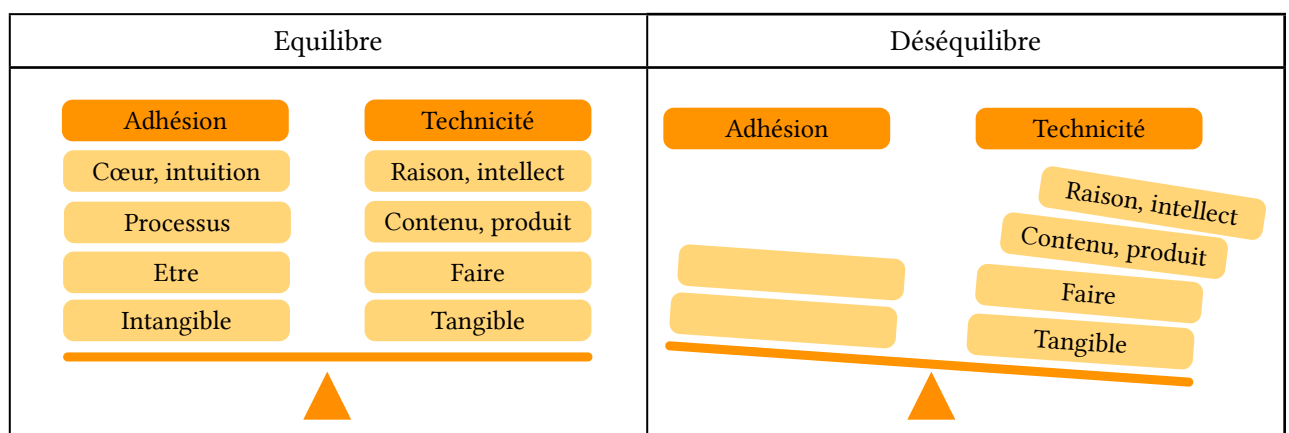
Tout comme le yin et le yang cohabitent dans un certain équilibre, l'adhésion, représenté par le Yin et la technicité par le Yang, vivent dans une relation d'opposition vitale pour que l'énergie circule, que le mouvement soit perpétuel et que la vie continue. Le meilleur exemple est caractérisé par le féminin (yin) en polarité avec le masculin (yang).



III. 38 – Yin et yang

Chacune en revanche porte le germe de l'autre car l'adhésion et la technicité vivent en relation d'interdépendance et de complémentarité, l'une ne se concevant pas sans l'autre, l'excès ou la déficience d'une des deux entraîne des conséquences sur l'autre et un déséquilibre de l'ensemble.

Selon Fritjof Capra (1982) sur la tradition taoïste : "Dans la culture chinoise, le yin et le yang n'ont jamais été associés à des valeurs morales. Ce qui est bon n'est pas yin ou yang, mais l'équilibre dynamique des deux; ce qui est mal ou nocif est le déséquilibre."



III. 39 – Equilibre entre adhésion et technicité

Science des systèmes ago-antagonistes

L'analogie avec le yin et le yang se retrouve plus récemment dans les sciences des systèmes ago-antagonistes développée en 1988, par Elie Bernard Weil (2003).

Cette science oppose deux forces d'un même système, à la fois de sens opposés (antagonisme) et coopératives (agonisme). Sachant que le but ultime de tout groupe est sa survie, l'enjeu est de transformer les inconvénients en avantages et éviter que des avantages deviennent des inconvénients.

Seules survivent les associations à avantages et inconvénients réciproques et partagés. Dans ce type d'associations, chaque partenaire possède des avantages qui sont des inconvénients pour les autres. Et, réciproquement, chaque partenaire assume les inconvénients des avantages possédés par les autres. Et, c'est leur tout émergent, qui est à la fois plus et moins que la somme des partenaires, qui seul en tire des bénéfices. Ce développement est durable car il est soutenable, et soutenu, par les différents partenaires, à la fois acteurs et auteurs de leur devenir. (Bernard-Weil, 2003)

Selon le principe ago-antagoniste, notre hypothèse "adhésion" et "technicité" est le couple, dans le système de démarche participative, qui vise un équilibre dynamique viable entre les aspects sociaux et économiques. Alors que l'adhésion pose la question du lien social, de la dignité de l'être humain, le deuxième répond à des besoins matériels et économiques.

Le rapport-préavis 2009 / 36, mentionne la mise en place d'un couple ago-antagoniste public-privé, autrement dit une relation, une gouvernance entre l'Etat et la société civile. Le politique fait référence à une volonté de définir de meilleurs objectifs et une meilleure interaction des trois volets (social, économique et environnemental) du développement durable par l'adoption d'une approche globale, transversale et intégrée.

Cette approche ago-antagoniste permet "de combiner des 'pensées uniques' opposées, à une manière bipolaire de penser" (Bernard-Weil, 2003).

Position de vie OK + / +

L'analyse transactionnelle offre une approche bipolaire, cette fois-ci, mais dans sa façon de positionner sa vie. La position OK + / + qui signifie, je suis OK, vous êtes OK, représente la position fondamentale que prend quelqu'un par rapport à la valeur intrinsèque qu'il s'accorde à lui-même et qu'il accorde aux autres. Elle est, parmi les quatre positions de vie, la plus authentique et la plus saine, car la personne qui incarne une position OK + / + s'occupe de résoudre les problèmes de manière réaliste (voir chapitre 15.2).

Afin de bâtir une relation basée sur la confiance et viser l'efficacité dans la démarche, nous partons du principe que la ville de Lausanne et ses représentants se positionnent dans un rapport OK + / + vis-à-vis des habitants.

Le mode d'adhésion à un groupe

Pour Eric Berne (2005) le mode d'adhésion à un groupe est fonction de la volonté d'une personne à en devenir ou à rester membre. Il peut être fortuit, obligatoire, optionnel ou volontaire. Le groupe qui se forme autour d'une démarche participative sera qualifié d'ouvert, puisque l'entrée ou le départ sont autorisés à toute personne et à tout moment et l'adhésion à une démarche participative sera toujours volontaire.

Toujours selon Berne, l'intensité de cette volonté est fonction du bilan subjectif que le participant fait entre les avantages qu'il retire et les sacrifices qui lui sont exigés, pour être membre. Par commodité de langage, nous parlerons d'adhésion pour faire référence à cette intensité de volonté à faire partie et à participer aux activités du groupe.

Facteurs d'adhésion

Cette première hypothèse principale se base sur les données récoltées lors des interviews (4 x 60 à 90 minutes et à travers le questionnaire en ligne (19 réponses).

Deux thèmes sont abordés pour comprendre les facteurs d'adhésion :

- Des valeurs partagées et collectives renforcent l'adhésion - La confiance, le respect, l'engagement sont des valeurs exprimées par les habitants qui renforcent l'adhésion
- La Technicité renforce l'adhésion – l'efficacité du projet et les réalisations concrètes renforcent l'adhésion

Les éléments observables et pertinents sont repris et une interprétation est donnée pour chaque thème.

6.3. Des valeurs collectives renforcent l'adhésion

6.3.1. Observations

Le partage de valeurs apparaît comme un facteur important pour atteindre un succès durable. Voici donc plus d'une année après le démarrage du projet, ce que pensent les habitants et membres de la Commission des facteurs qui sous-tendent l'adhésion.

Qu'est-ce qui favorise l'adhésion des habitants ?

"la convivialité" - "la transparence" - "la clarté des sujets" - "les enfants, la famille" - "les projets participatifs" - "un noyau de personnes actives et une communication efficace" - "l'intérêt de faire changer et évoluer les choses pour une meilleure qualité de vie pour chacun et surtout sans une couleur politique ou intervention de milieux économiques quelconques" - "une bonne publicité des activités et des séances" - "rétribuer les participants" - "régularité des réunions" - "présence d'experts 'interactifs'" - "équipe de contrat bienveillante" - "communication-publicité régulière dans le quartier via panneau" - "communiquer un maximum et de différentes formes pour atteindre le plus de personnes" - "susciter l'intérêt et l'envie en valorisant les résultats concrets ; pour ça il faut qu'il y en ai des visibles et utiles" - "du sens" - "des séances et manifestations ouvertes à tous" (questionnaire en ligne).

L'adhésion, un engagement continu pour le leader psychologique

Le "leader psychologique" (selon Berne), à la fois membre de la Commission de quartier et à l'initiative de cette démarche raconte son engagement : "J'habite ce quartier et je vois qu'il a besoin d'un tas de choses. C'est un quartier oublié. C'est un quartier avec de gens modestes. C'est un quartier où les gens ont toujours défendu quelque chose. Alors on s'est battu pour avoir un centre de quartier, on s'est battu pour garder la poste, on s'est battu pour garder le bus, on s'est battu pour élargir les horaires de bus, [...] Les gens ont signé des pétitions, ont participé et on a obtenu tout ça parce qu'il y a eu engagement. Donc je me dis que pour le bien-être général du quartier les gens s'engageraient aussi" (Marouche, 10).

L'adhésion et la technicité, tous deux facteurs de confiance

Le chef de projet, fait le lien entre l'adhésion et la technicité et son interdépendance: "le lien social se crée en faisant des choses ensemble, c'est une conviction que j'ai, que nous avons." [...] "la confiance passe par des réalisations et ce n'est pas seulement du 'blabla'. C'est faire comprendre aux gens qu'on suit la chose, qu'on se donne la peine d'arriver au bout, d'arriver avec des choses concrètes". [...] "Et puis d'une certaine façon, c'est une écoute, une compréhension des problèmes qui ont été soulevés." Vis-à-vis des membres de la Commission, elle ajoute : "C'est sentir leurs préoccupations, leurs questions, leur ras le bol ou leurs plaintes, qu'elles soient entendues" (Ziegler 3).

L'adhésion commence par le respect des autres et leur histoire

Un membre de la Commission de Quartier raconte ses premiers instant au sein de la Commission : "je suis quelqu'un qui, quand j'arrive dans un groupe, je prends le temps d'observer un petit peu les dynamiques avant de proposer plein de trucs et puis de prendre une part plus active comme ça. [...] c'était des gens que je connaissais peu finalement, il y avait une vieille copine d'école, il y avait une éducatrice de la garderie que je connaissais [...] mais autrement les autres personnes je ne les connaissais pas. [...] il y a eu d'abord toute cette phase [...] de découverte, d'apprendre à se connaître, de saisir un petit peu les différentes personnalités [...] parce qu'il y a des gens qui sont déjà actifs depuis très longtemps et [...] je trouve important de respecter aussi toute leur histoire, tout leur engagement puis d'inscrire les choses dans la continuité". (Gabriel, 4)

La reconnaissance par ses pairs renforce l'adhésion

Et de poursuivre en parlant de reconnaissance : "c'est un groupe où il y avait vraiment de l'espace pour chacun, c'était assez facile finalement d'adhérer au projet parce que j'ai vraiment pu amener mes idées et puis j'ai aussi vu à un moment donné que mes compétences et mes qualités personnelles étaient finalement utiles à la dynamique du groupe, elles ont été reconnues, appréciées, [...] ça c'était aussi un élément qui a vraiment contribué à l'adhésion. Dans une démarche participative comme ça, quand on arrive à mettre en place ce genre de dynamique, et bien c'est fort [...], parce que l'implication elle devient plus grande". (4)

L'adhésion vient aussi de l'intérêt thématique et de l'assiduité des contacts

Le leader psychologique parle de l'adhésion des membres de la Commission : "Oui, ils sont très très fortement, oui très engagés. Encore aujourd'hui, ça fait une année et demie qu'on bosse. [...] ça fait longtemps qu'il y a des réunions, des discussions et des mises sur pied de choses. Les gens sont très engagés, sont très intéressés. On remet en question des choses, on propose, on veut voir fait. On veut arriver au bout parce que maintenant en décembre le projet pilote sera terminé sauf que les réalisations ne seront pas faites donc on envisage déjà comment on va continuer pour [...] qu'on voie toutes les réalisations terminées. Alors l'engagement est très fort. Et ça on ne le voit pas souvent, et je pense aussi que ça vient aussi de la façon dont le travail a été fait." (Marouche, 7).

L'adhésion fragilisée par l'expression de besoins trop individuels

Un membre de la Commission relate une situation de tension : "J'ai trouvé très difficile pour avoir fait la deuxième séance, on avait créé des groupes pour essayer de parler plus des problèmes ou pour amener des idées par rapport à notre groupe [...] Espaces publiques, mais y'en a qui arrivaient avec des problèmes, des avions qui passent au-dessus de chez eux et qui font du bruit ou d'autres avec des problèmes de vélos qu'ils doivent monter chez eux, [...] et qu'ils sont contre les voitures et ça créé des tensions et puis c'était pas très constructif alors c'était un peu décevant" (Banard 8).

D'ailleurs le rapport-préavis 2009 / 36 rappelle l'importance de la réflexion collective : "il semble pertinent de favoriser la réflexion collective déjà sur le terrain, faire en sorte que chaque projet ne soit pas le résultat de la réflexion d'un seul individu mais d'un collectif. Sans que ce soit pour autant une condition absolue, dans le sens qu'il n'exclut pas les initiatives individuelles crédibles et légitimes, le partenariat est en premier lieu recherché et favorisé. Les demandes doivent privilégier l'intérêt général et rechercher le consensus. Les sollicitations individuelles relatives à des intérêts particuliers et personnels ne seront par conséquent pas acceptées".

L'adhésion passe par un message clair du politique et une vision long terme

Un membre exprime ses craintes vis-à-vis du politique : "Au niveau de mon adhésion, je dirais qu'une des choses qui m'a un petit peu refroidi, c'était sur la fin, c'est qu'à un moment donné j'ai pu comprendre qu'au niveau politique il allait y avoir des changements en ville de Lausanne et que peut-être le projet ne serait plus soutenu et que tout le travail qui avait été fait n'irait pas plus loin. En tous cas ça avait été le

cas pour une personne qui faisait partie de la commission, elle a travaillé sur quelque chose pendant des années et ça été mis dans un tiroir après que ça ait changé de politicien puis que rien n'ait été fait. Alors entendre ça, c'est juste pas possible, parce que je n'ai pas envie de m'investir pour rien" (Banard, 3).

6.3.2. Interprétation

Représentativité des éléments d'adhésion des habitants

Les 19 personnes interrogées en ligne apportent chacune des motivations différentes sur les facteurs qui caractérisent l'adhésion. Afin d'en donner une meilleure lumière, nous nous risquons à un regroupement :

- La participation, l'engagement, le changement sans couleur politique ;
- les aspects sociaux, familiaux et conviviaux ;
- les plateformes d'information et de communication ;
- Les résultats concrets, les thèmes, l'expertise.

Le leader psychologique engage les habitants

Le rôle du leader psychologique a été mis à juste titre en avant par l'autorité afin de légitimer la démarche, ce qui a largement contribué à gagner la confiance des habitants. L'existence d'un leader psychologique pour le groupe est une force, une énergie, un instrument que la ville a su "utiliser" car il est un lien fort et cohérent entre les habitants et la ville.

Les membres de la Commission interrogent leurs valeurs et besoins

La cheffe de projet confirme que l'adhésion passe par l'établissement d'un rapport de confiance qui s'instaure en concrétisant des actions communes dans la bienveillance.

Quant aux membres de la Commission, l'adhésion prend à nouveau différentes couleurs en fonction des besoins et attentes de chacun. L'adhésion, c'est d'abord de respecter les gens actifs depuis longtemps dans le quartier et écouter leurs histoires. L'adhésion passe également par le fait d'être nourri, de pouvoir s'exprimer librement, mettre ses compétences à disposition de la communauté et obtenir des signes de reconnaissances des autres membres. En revanche, l'adhésion peut être fragilisée, comme l'exprime un membre, par l'expression de besoins trop individuels, tout comme un manque de clarté dans le message et la vision du politique.

Une partie des réponses en rapport à l'adhésion se rejoignent autour de l'expression de valeurs individuelles alors que celles en lien avec la technicité expriment des éléments tangibles et concrets.

6.3.3. Recommandations

La démarche participative doit devenir une entité vivante qui reflète les valeurs collectives des habitants.

En lien avec les éléments identifiés qui favorisent ou non l'adhésion, les auteurs recommandent ce qui suit :

- Pour le leader (cheffe de projet) et sous-leader
 - faire émerger le sens de la vision de Montelly
 - construire une culture participative indépendante de son identité
- Pour les membres de la commission et les habitants
 - Avoir une conscience de ses propres valeurs
 - Connaître ses besoins
 - Etre empathique

6.4. La technicité renforce l'adhésion

6.4.1. Observations

Le facteur Technicité selon notre hypothèse est aussi important que l'adhésion. Les résultats à ce stade du projet et les critères de succès escomptés viennent renforcer l'adhésion.

Les critères de succès se mesurent aux résultats concrets

Un membre de la Commission commente et qualifie les résultats: "je trouve qu'on a déjà des petits résultats comme le chemin de la garderie, comme les plantages, [...]". (Gabriel, 14)

Il poursuit sur la partie plus conviviale: "[...] et puis d'avoir réussi à monter une fête de quartier en si peu de temps c'était aussi un beau résultat car en discutant avec d'autres gens, ils organisent ce genre d'événement une année avant plutôt que trois quatre mois comme on l'a fait nous" (14).

Et il poursuit sur des actions concrètes: "[...] les escaliers qui puent, maintenant les nettoyages se font différemment de manière plus satisfaisante. [...], et cet atelier d'art urbain qui va dans le sens de démystifier un peu cet escalier, le faire vivre. Tout ça c'est des succès parce qu'il y a des choses concrètes qui se sont passées [...] avoir assez vite des petits résultats concrets pour que le plus de gens voient rapidement [...] ce qu'on fait sert à quelque chose".

Enfin il expose la collaboration avec d'autres entités : "[...] la question de la sécurité de l'école, le contrat de Quartier a vraiment permis que cette question soit ré-abordée, [...] ça n'a jamais été abordé comme ça dans le cadre de la ville. [...] C'est un succès, que tout d'un coup on ait pu réunir a une table le responsable de la prévention routière, [la responsable du déplacement scolaire], un enseignant, une adjointe du service scolaire, [...] pour discuter des problèmes de sécurité sur le chemin de l'école et c'était une première, vraiment".

La feuille de route est un résultat excellent

Le leader psychologique s'exprime sur les résultats de Montelly : "Il y a peu de résultats, on est en cours. C'est peu de résultats pour tout l'investissement qu'on a eu. Ce ne sont que deux projets sur 18 [...] Ce qui est sorti de la feuille de route comme résultat de la démarche participative est excellent [...] sauf qu'on les a pas encore vu fait, [...] il y a des études en cours sur l'ascenseur et le chemin de la Colline, [...] c'est en juin que la municipalité a signé pour cette feuille de route, [...], il faut réaliser maintenant. [...] on a mis le doigt sur tous les problèmes du quartier [...] Le résultat est excellent. Si on fait tout ça pour le quartier c'est un vrai plus" (Marouche, 27).

Les facteurs logistiques gérés par le leader

Un membre décrit qu'il a apprécié que le travail administratif et logistique soit géré par la ville : "c'est la ville qui a libéré ces ressources-là pour tout un travail plus administratif [...] je pense que c'est vrai que ça a quand même bien facilité tout notre travail. [...] si on avait dû le faire juste entre nous, on n'aurait pas eu la même efficacité. [...] Ah oui c'était vraiment un gain de temps. [...] On sent que la ville a vraiment mis des réelles ressources, leur a donné les moyens de faire ça. Elles ont même [une employée] qui prenait les PV, elles ont vraiment été efficaces" (Gabriel, 9).

L'expertise un facteur de "technicité" clé

Le chef de projet parle de l'importance de s'appuyer sur des compétences d'expert : "faire comprendre aux gens qu'on suit la chose, on va voir les bonnes personnes, qui leur expliquent les contraintes qu'on ignorait en matière de trafic automobile et de contraintes c'est tout un champ qu'on connaît pas". [...] Les bons partenaires ce n'est pas que la commission de quartier, c'est aussi l'école, la police". (Ziegler, 3).

6.4.2. Interprétation

Les membres de la Commission interviewés se rejoignent sur les critères de succès qui visent des réalisations concrètes. La Technicité renforce donc l'adhésion qui à son tour vient nourrir la technicité. Autrement dit les réalisations concrètes (Technicité) comme le chemin de la garderie, le plantage et l'escalier qui "puait" sont considérés comme des succès et leur concrétisation vient renforcer l'adhésion.

Par ailleurs, la prise en charge des aspects administratifs et logistiques par la ville a permis aux membres de la Commission de se concentrer sur leur "vraie" valeur ajoutée et de leur dégager du temps, ce qui a fortement contribué à l'adhésion.

L'adhésion, à ce stade ne permettra pas la survie du groupe sans que des réalisations concrètes, tangibles ne se poursuivent. Comme le précise Berne (2005), "les bonnes intentions, l'enthousiasme et le patriotisme ne suffisent pas pour garantir la survie d'un groupe ; ils doivent être soutenus par une organisation efficiente et efficace autant que par un équipement matériel, le cas échéant"

6.4.3. Recommandations

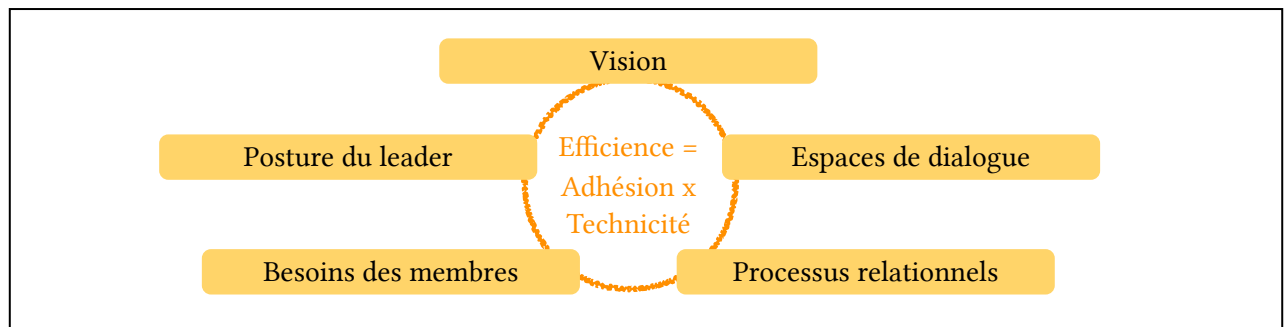
- La ville prend en charge les processus opérationnels et les standardise.
- Les membres prennent en charge les processus relationnels et les standardisent.

6.5. Cinq hypothèses pour favoriser l'adhésion

Comme nous l'avons vu ici, l'adhésion et la technicité sont indissociables ; il est impossible de considérer l'une sans l'autre. Mais comment véritablement mesurer l'adhésion à un projet ? Est-il nécessaire de la mesurer ou faut-il être conscient de son importance en amont et agir en conséquence ?

L'adhésion est donc le facteur de cette hypothèse ($E = A \times T$) que nous cherchons à optimiser sachant que la technicité est généralement bien représentée et engagée par les compétences de chacun.

Dans la suite de ce travail, il s'agira de vérifier en quoi l'adhésion des habitants contribue au succès du projet, pour ensuite explorer ce qui a favorisé ou pas cette adhésion.



III. 40 – Hypothèses

Nous proposons donc cinq sous-hypothèses :

- Vision - Plus le leader a une vision sur le processus qui enrichit la vision sur le contenu, plus élevée est l'adhésion.
- Espaces de dialogue - Plus les espaces de dialogue au sein du groupe sont ajustés et formalisés, plus durable est l'adhésion.
- Processus relationnels - Plus le leadership prend en compte les processus relationnels, plus les membres du groupe adhèrent.
- Besoins des membres - Plus le groupe permet aux membres de satisfaire leurs besoins individuels (soifs), plus leur adhésion est élevée.
- Posture du leader - Plus le leader est bienveillant, plus l'adhésion est favorisée.

7. Hypothèse : Vision

L'hypothèse est :

Plus le leader a une vision sur le processus qui enrichit la vision sur le contenu, plus élevée est l'adhésion.

Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va.

Senèque

Introduction

Un des éléments que nous avons observé dans le projet de Montelly est l'importance d'avoir une vision partagée sur le but à atteindre (contenu) et une vision sur le chemin pour y arriver (processus). Deux notions ago-antagonistes qui s'enrichissent mutuellement. Cette hypothèse vise à vérifier l'existence de ces deux visions d'égale importance et voir dans quelle mesure elles s'enrichissent :

▶ La vision sur le **processus** se réfère à la façon d'avancer ensemble sur le chemin, l'outil de gestion du processus, et répond à la question : "comment allons-nous ensemble ?" Cette hypothèse vise à vérifier, auprès du leader, l'existence d'une vision sur le processus, et observer son impact sur l'adhésion. Plus le leader a une vision dans la façon de conduire le processus de dialogue, relationnel et décisionnel, et plus cette vision est partagée avec les habitants, plus l'adhésion sera constante tout au long du projet.



Ill. 41 – Visions des processus et contenus

▶ La vision sur le **contenu**, quant à elle, représente le but, la raison d'être du projet, la finalité, l'idéal à atteindre et répond aux questions : "où allons-nous ensemble ?", "pour quoi allons-nous ensemble ?". Cette hypothèse vise à vérifier, dans les documents existants, auprès des habitants et membres de la Commission, l'existence d'une vision collective et observer son impact sur l'adhésion. Plus les habitants partagent cette vision que le projet leur amène, plus la mobilisation sera forte au départ du projet et plus l'adhésion sera élevée.

7.1. Méthodologie

Cette hypothèse se base sur les données récoltées lors des interviews (4 x 60 à 90 minutes), à travers le questionnaire en ligne (19 réponses), les rapport-préavis, les procès-verbaux de Conférences de quartier (2), Commission de quartier (11) Groupes de travail (5) et notre propre observation.

Cinq thèmes sont abordés pour comprendre les éléments qui favorisent à la fois la mise en place d'une vision sur le processus et les éléments de vision sur le contenu, sachant que tous deux se soutiennent et s'enrichissent mutuellement :

- ▶ L'existence d'une vision et sa communication mobilise les habitants, établit un premier rapport de confiance et renforce l'adhésion ;
- ▶ Un partage des représentations et la création d'une vision collective donnent du sens et augmentent l'adhésion ;
- ▶ Un degré de participation et une limite de pouvoir clairement établis précisent le niveau d'implication mutuelle et renforcent l'adhésion ;
- ▶ Un processus décisionnel compris et appliqué augmente l'adhésion ;
- ▶ Une modération neutre du processus permet une plus grande efficacité et favorise l'adhésion.

Quatre autres sous-hypothèses, traitées dans les chapitres suivants, viennent préciser les éléments à considérer permettant la mise en place d'une gestion du processus.

Deux thèmes sont abordés pour comprendre les éléments de vision sur le "contenu" qui favorisent l'adhésion.

Les éléments observables et pertinents sont repris, suivis d'une interprétation des éléments observés pour chaque thème ainsi que des recommandations et points de vigilance.

7.2. Apport théorique

Mobilisation des membres – Emergence

Les habitants et futurs membres de la commission de Montelly ont besoin pour rejoindre une démarche "participative", d'être ouverts à l'idée de départ et à partager une vision. Comme le rappelle Berne : "tout groupe, avant de devenir réalité, commence par une idée".

En rejoignant (adhérant) le groupe, chaque membre a un imago provisoire du groupe, autrement dit sa propre image, sa propre représentation de la vision du projet et de la raison d'être du groupe, en fonction de son vécu, de sa culture, de sa compréhension du projet par rapport aux éléments qu'il a reçus. Un processus de partage des représentations par chacun permettra de donner du sens et l'énergie ainsi utilisée dans cette dynamique permettra de dépasser l'intérêt individuel au profit du collectif.

Chaque habitant participant à cette démarche cherchera ensuite à trouver sa place dans le groupe en s'insérant, s'engageant puis en appartenant au groupe afin d'augmenter sa satisfaction et répondre au mieux à ses besoins. Les membres et le travail du groupe représentent l'énergie émergente, et leur responsabilité est d'atteindre les objectifs de l'activité de manière consensuelle et de les remonter vers l'autorité - le planifié. C'est le groupe qui détient les éléments stratégiques de l'activité permettant d'orienter des décisions, c'est au leader de les identifier (voir chapitre 15.3).

Mise en place de l'autorité du groupe et des visions – Planifié

L'Autorité du groupe, représentée par le planifié, est quant à elle responsable du "contrat de vision" (voir chapitre 15.3). Autrement dit, elle est l'énergie de décision et de mise en œuvre du processus organisationnel et son besoin est d'assurer la performance et la pérennité de la structure. C'est elle qui détient les éléments stratégiques de l'environnement, met en place le leadership, définit le périmètre du projet, développe les objectifs et définit ses attentes. Cette première énergie structurante et stimulante est mobilisatrice car elle permet aux futurs membres de rejoindre un groupe.

Afin que les membres s'engagent dans le groupe, l'autorité ou le leadership devra s'assurer que la vision sur le contenu ou la représentation du futur souhaitée soit discutée et partagée car c'est elle qui définit la raison d'être d'un groupe. C'est une démarche créative où l'on bâtit l'accord explicite sur la représentation que l'on a de l'avenir. C'est la première étape dans l'expression d'un leadership et elle ne vaut que si elle est partagée. A défaut il sera difficile de définir des objectifs et de les déléguer car chacun poursuivra implicitement une vision différente. C'est par elle que passent le changement et l'élan qui donnent la direction à prendre. D'une image floue du futur, apparaît une base réelle, une description déclarée sur laquelle viennent se rattacher des valeurs, des objectifs, et des priorités.

Que ce soit pour une démarche créative ou décisionnelle, le leadership apportera une vision sur le processus qu'il partagera aux habitants afin de répondre à la question "comment va-t-on imaginer ensemble, dialoguer ensemble, décider ensemble et fonctionner ensemble ?". C'est à travers d'un processus de facilitation et de régulation cohérent et transparent que le leader veillera à orchestrer l'interaction dans les groupes afin de favoriser l'adhésion.

7.3. L'existence d'une vision et sa communication

L'existence d'une vision formalisée ainsi qu'une communication de cette vision aux habitants renforcent l'adhésion. C'est elle qui mobilise au départ l'énergie des habitants, qui les met en mouvement et qui leur permet de regarder dans la même direction.

A Montelly, en 1998, une idée émergente "Quartier de Montelly : environnement et qualité de vie", venant de la population, n'a pas abouti. C'est en 2009 que cette vision émergente est reprise par la ville de Lausanne en s'engageant par un "contrat de quartier" avec les habitants et commerçants.

7.3.1. Observations

Un ensemble de documents, textes et communications objectifs rendent compte de l'existence d'une vision et d'enjeux pour la ville.

Le contrat de vision du politique

Le 8 juillet 2009, le Conseil communal de Lausanne accepte le rapport-préavis 2009 / 36 : "Par le présent rapport-préavis, la Municipalité répond au postulat de Mme Andréa Marouche Quartier de Montelly : environnement et qualité de vie. Elle expose son appréciation de la situation et le dispositif qu'elle entend initier au quartier de Montelly, à titre expérimental. Celui-ci est conçu pour favoriser les relations de confiance et de proximité entre la population et l'administration. Il permettra : de promouvoir des méthodes de travail plus simples et plus efficaces, de favoriser les initiatives participatives et de hiérarchiser les priorités en faisant des choix démocratiquement débattus".

Transparence sur les enjeux

Dans le cas de Montelly, nous observons que l'enjeu se situe dans une recherche de fonctionnement plus efficiente entre la société civile et l'administration.. "la place de jeux a été aménagée par la ville, la zone 30 km/h a vu le jour, mais ces améliorations sont des réponses ponctuelles, nécessaires mais malheureusement insuffisantes pour agir sur des paramètres propres à un cadre de vie et à améliorer la qualité de vie d'un quartier dans son ensemble. [...] "des manques d'efficacité, de cohérence et des saupoudrages financiers dans les trop rares actions entreprises". Pour éviter ces faiblesses et définir de meilleurs objectifs et une meilleure interaction, [...] il s'agit d'adopter systématiquement une approche globale, transversale et intégrée". (rapport-préavis 2009 / 36)

Un nouvel état d'esprit, une nouvelle philosophie – le constructivisme

Un nouvel état d'esprit semble naître du politique (rapport-préavis 2009 / 36) : "Les démarches participatives introduites par Agenda 21 [...] ont contribué à nourrir certaines évidences, et il semble qu'un nouvel état d'esprit soit bel et bien né et qu'il permette aujourd'hui d'envisager et de construire un vrai partenariat entre la population et son administration", "Le contrat de quartier est un outil de dynamisation et de structuration du partenariat privé-public", "Montelly, ce partenariat "administration-quartier " est un exemple de gestion urbaine de proximité", "Il est ainsi primordial de favoriser et de maintenir des espaces de dialogue entre habitants, petits ou grands propriétaires, locataires, d'un côté, et professionnels et experts, d'un autre côté, afin que les habitants osent s'exprimer et devenir des acteurs."

Le dépliant marketing – outils de communication de la vision aux habitants

Le dépliant marketing du contrat de quartier est le document tangible et largement distribué qui pose le cadre de la vision de la ville.

Afin de "sceller un contrat tacite" entre la ville et les habitants, le dépliant énonce l'engagement mutuel : "Un contrat de quartier est un engagement de confiance entre la ville de Lausanne et les personnes qui habitent et/ou travaillent dans le quartier pour réfléchir et participer ensemble à l'amélioration de la qualité et du cadre de vie du quartier".

Pourquoi – Le document rappelle les raisons qui ont conduit la ville à proposer un tel contrat de quartier, qui est une réponse à son environnement :

- ▶ une demande des habitants à s'investir pour leur quartier ;
- ▶ une envie existe de renforcer les liens sociaux, culturels et intergénérationnels
- ▶ un besoin d'aménagement de structures ou d'infrastructures



Ill. 42 – Engagement de la ville de Lausanne

Pour quoi – Le dépliant liste les thèmes fondamentaux qui sous-tendent la vision du "mieux vivre ensemble", énoncés dans le rapport-préavis, précise les actions qui seront réalisées sur la période planifiée :

- ▶ habiter avec un sentiment d'aisance : espaces verts, types d'espaces publics, sécurité, salubrité ;
- ▶ rencontrer, avoir une vie sociale satisfaisante : convivialité, réseaux de solidarité entre les générations, manifestations ;
- ▶ utiliser, avoir une vie quotidienne pratique : mobilité, services de proximité, espaces de rencontres, terrains de jeux adaptés.

Avec qui – Le document rappelle que chacun peut prendre part à cette démarche, soit en étant désigné comme représentant du quartier dans la Commission, soit en prenant part à un Groupe De Travail rattaché à un thème particulier. Il mentionne également que tout habitant peut assister aux conférences de quartier qui est un espace d'information et de discussion.

Quand – La durée du contrat porte sur deux ans environ et son terme est fixé à fin 2011.

Combien – La ville a accepté a alloué un budget et des ressources à hauteur de Fr. 380'000.– au total pour la durée du projet. Elle a demandé un bilan par une entité externe (Equiterre) d'évaluer la pertinence du dispositif après deux ans d'exercice, afin d'envisager son redimensionnement et sa pérennisation.

Observation de la communication de la vision par le leadership

Au soir du 8 juin 2011, devant 55 personnes, la première conférence de Quartier se déroule à Montelly, en l'église de Sévelin. Silvia Zamora, conseillère municipale représente la plus haute autorité. C'est elle qui prend la première la parole et annonce la couleur : "Quand je suis arrivée à Lausanne, c'est ici, à Montelly, que je me suis installée avec mes parents, dans l'immeuble de la fabrique Lusso. J'ai vu la construction de l'avenue de Provence. Ce soir, c'est une grande première car c'est la première pierre virtuelle des contrats de quartiers à Lausanne. Ce projet n'émane pas de la Municipalité mais est une réponse de l'administration à l'intervention d'une habitante, Madame Andrea Marouche. Cette réunion doit déboucher sur des projets, c'est donc à vous de vous engager dans ces projets que nous réaliserons dans un délai de 12 à 18 mois. Le contrat de quartier de Montelly est un projet pionnier, analysé et évalué sur une période de deux ans. Vous avez donc une grande responsabilité" (conférence initiale).

La vision est venue des habitants

Nous avons interrogé l'incitatrice de la démarche et membre de la Commission sur l'existence d'une vision de la ville : "La vision de la ville, mais il n'y en avait pas. Ça, c'est les habitants qui l'ont dit. Nous, on devait dire ce qu'on voulait. La Ville a fait ce projet pour permettre aux habitants de se prononcer. Ensuite elle a reçu une feuille de route que nous avons établi et elle l'a accepté, puisqu'elle l'a signé, elle a donné son accord pour que les projets soient réalisés. On a eu 18 projets. Ce n'est pas la ville qui les a proposés. Tous les projets sont sortis du groupe, enfin du groupe et des habitants, en tout cas des habitants qui se sont proposés dans les séances. Donc c'est venu du quartier" (Marouche, 47).

"Allez-y, ayez des idées, faites votre quartier beau, vivant et le plus agréable..."

Une autre membre de la Commission décrit comment la vision a été donnée par le politique : "Ce que je retiens. On avait choisi le quartier de Montelly pour expérimenter cette idée. C'était allez-y, ayez des idées, faites votre quartier beau, vivant et le plus agréable. Ce que j'en retiens est que tout était possible. Par la suite il faut dire que ce n'est pas tout à fait le cas, parce qu'il y a une réalité financière, une réalité politique" [...] "Y'a eu des projets par rapport à la mobilité, de réaménagement qui sont déjà en discussion au sein de la ville de Lausanne donc il y a eu parfois des pertes de temps, de discussions entre nous alors qu'il y avait déjà quelque chose de prévu d'être fait et puis il fallait juste être mis au courant de ce qui allait être fait". (Banard, 27)

7.3.2. Interprétation

Le leadership a su reprendre la vision existante implicite et historique des premières initiatives de Montelly de 1996 et la raccrocher à sa vision. Cette première étape a contribué à faire revenir l'énergie fondatrice. Par ailleurs, les documents (rapport-préavis 2009 / 36) et communiqués aux habitants démontrent l'existence d'un contrat de vision et un engagement de la ville, qui mobilisent les habitants volontaires et posent un premier cadre de confiance.

Le rappel par le leadership, lors de la première conférence, que la vision première du "quartier de Montelly : environnement et qualité de vie" vient d'une habitante, valorise les habitants et les positionne à parité avec le leader en démontrant qu'ils sont capables de parler des enjeux. L'introduction faite par le Politique a permis de créer un lien avec les habitants et de renforcer le "contrat" confiance.

L'adéquation ou l'inadéquation entre les besoins exprimés par les habitants et les réponses "réalistes" que la ville est capable d'offrir doit être énoncée de manière transparente afin de ne pas décourager les habitants et éviter des frustrations, ce qui ternirait le rapport de confiance.

Quant à l'engagement et les moyens mis en place par la ville sur une période définie, ils crédibilisent la démarche sans toutefois promettre un engagement au-delà, évitant des attentes.

Quant à l'enjeu pour la ville de Lausanne, il est à rechercher dans sa performance, dans sa capacité à fonctionner de manière plus efficiente avec les quartiers. Les éléments stratégiques du quartier ne sont connus et surtout vécus que par les habitants et non par les collaborateurs de la ville. Il est donc capital que les propositions de changement viennent du quartier et qu'elles soient discutées en amont avant d'être proposées à la ville. L'Autorité doit veiller à standardiser les processus opérationnels et laisser aux quartiers la responsabilité de développer les processus humains, de dialogue et de décision. C'est en s'engageant dans une continuité du processus actuel et en créant un "partenariat authentique" entre la société civile et l'administration que la confiance et l'engagement s'élèveront. En passant d'un degré "concertation" à "participation", où le pouvoir est réellement partagé, les habitants passeront de "faire des propositions" à "être responsables des décisions et de la planification des opérations". C'est à ce stade là et uniquement qu'une nouvelle énergie planifiée prendra naissance et mettra en route le quartier vers une plus grande autonomie. (voir chapitre 7.5 Un degré de participation et une limite de pouvoir clairs).

7.3.3. Recommandations

- ▶ Avoir une vision sur le but à atteindre et la communiquer aux membres et habitants
- ▶ Communiquer de manière transparente sur les enjeux aux membres et habitants

7.4. Un partage des représentations

Le partage des représentations par chacun sur sa vision et la création d'une vision collective augmentent le sens de la démarche et élèvent l'adhésion. C'est une démarche créative, où l'on bâtit l'accord explicite sur la représentation que l'on a de l'avenir. Un alignement des visions individuelles est un processus d'appropriation du sens où chacun peut faire le lien entre ses valeurs personnelles et les valeurs partagées par le Contrat de Quartier.

7.4.1. Observations

Nous cherchons à observer les premiers moments du Contrat de quartier, où un partage des représentations a été vécu par les habitants, leur permettant un ajustement de l'image du groupe. (voir hypothèse 8. Espaces de dialogue)

Première Conférence de quartier - Exercice de partage des représentations

Lors de la première Conférence de quartier, le 08 juin 2010, peu avant que les personnes intéressées à prendre un rôle dans la commission se manifestent, la parole est donnée aux habitants sur le thème "Comment vivez-vous ce quartier de Montelly ?" Quatre Groupes de travail proposent et échangent pendant 20 minutes. Chaque groupe est dirigé par un organisateur et une personne y inscrit les points principaux sur un panneau. Le matériel récolté sert à la fois au diagnostic sur le quartier et à préciser les thèmes pour les groupes d'habitants qui sont ensuite formés. Le modérateur, fait ensuite une première synthèse des thèmes qui s'imposent:

- ▶ mobilité
- ▶ vie et voisinage dans le quartier
- ▶ espaces publics
- ▶ thématique de la famille
- ▶ commerces et services de proximité, vie des habitants.

Première séance des Groupes de travail

Un mois plus tard, le 6 juillet 2010, les premières séances de Groupes de travail se mettent en activité. Des objectifs et des consignes (Groupes de travail du 10.07.06) sont remis à chaque représentant. Les objectifs, entre autres, étaient de "commencer par une discussion très générale y compris utopique, puis aller dans le concret et le réalisable, puis de discuter aussi des moyens, du temps et de la faisabilité". Quant aux consignes, elles préconisaient, entre autres "de nommer une personne qui modère et un gardien du temps, une qui prend des notes et une qui va rapporter ; distribuer la parole si possible à chaque membre du groupe, définir les intentions et axes prioritaires".

Au terme de la séance de travail quatre groupes thématiques sont finalement retenus et constitués, incluant des sous-thèmes, permettant un cadre de réflexion plus précis :

- ▶ Mobilité : piétons, sécurité des enfants, sécurité routière, pédibus, liaisons nord / sud, compromis public / privé
- ▶ Solidarité, proximité et intégration : vie des habitants et voisinage, liens entre les habitants, liens et points de rencontres, centre pour les migrants, familles
- ▶ Aménagement urbains : espaces de rencontres, parcs et place de jeux, bancs
- ▶ Services de proximité : école, garderie, centre d'accueil pour les jeunes, centre médico-social, paroisses et églises, commerce, logement

Procès verbal de la commission de quartier du 24.08

Lors de la deuxième Commission de quartier, une membre souhaite "une meilleure lisibilité pour les habitants du quartier. Comment peut-on éclaircir les thématiques pour faire davantage participer les habitants au débat ?"

Par ailleurs, et en référence à la première séance des Groupes de travail, un membre de la Commission souligne aussi que "ce n'était pas un "vrai" groupe de travail car il y avait plus de remarques négatives et de revendications que de projets permettant de se mettre au travail". Un autre membre "acquiesce car la même situation s'est produite avec le groupe Mobilité". (commission de quartier du 24.08)

Partager sa vision d'un monde meilleur

Un membre de la Commission du groupe Aménagements Urbains, parle d'un monde meilleur. Est-ce que vous avez pris un moment pour partager votre vision individuelle de ce qu'était un monde meilleur ? "Non, non. Dans ce sens-là, non. Après je peux le traduire. Quand quelqu'un me dit qu'il a envie de moins de voiture et plus de vélo, je peux le traduire, mais non, d'en parler non. C'était quand même des séances de travail. C'est vrai qu'on se voyait à telle heure qu'on partait à telle heure et on bossait entre deux. Y'avait pas vraiment de discussion"... "Oui, la réflexion en faisait partie. Ce que j'entends de la question, c'est des questions de création, on parle d'un monde meilleur, on peut dire des utopies qu'on sait qui ne marcheront pas" (Banard, 28 et 29).

Des propositions concrètes ont réunis les gens

Et le mieux vivre ensemble posé au départ, est-ce que ça été discuté, qu'est-ce que ça voulait dire pour chacun ? "Non, ce que je pourrais dire, où je sens que ça été évoqué, c'est qu'il y a des gens qui avaient envie de se mettre dans le projet solidarité avec une belle énergie, et l'envie d'intégrer les étrangers – il y le centre pas loin – donc forcément ça veut dire que là derrière il y a quand même une envie d'un monde meilleur, de plus d'ouverture, de plus d'échange, pour moi ça se retranscrit bien. Mais ça n'a pas été discuté dans le sens que la personne dise, oui j'ai envie que les gens se parlent, qu'il y ait ci, qu'il y ait ça. C'est plutôt à travers des propositions qu'ont été faites que je peux dire que oui. Je pense que c'est tout ça qui réunissait un peu tout le monde. C'est comme ça que je l'ai ressenti" (31).

7.4.2. Interprétation

La mise en place par le leadership d'une dynamique de partage des représentations sur le thème "Comment vivez-vous ce quartier de Montelly ?" a permis, par groupe, de se rencontrer et d'échanger. Cet exercice faisait appel au concret et non pas à l'imaginaire et a mis en évidence des besoins et problèmes individuels sans imaginer l'idéal commun à atteindre. Cette première dynamique a en revanche permis de créer un premier lien entre les habitants et d'ajuster l'imgo de groupe provisoire, avec parfois la difficulté de comprendre les problèmes des autres et de les accepter. Un premier sentiment d'appartenance s'est mis en place, car les gens se sont positionnés dans les groupes thématiques qui leurs correspondaient.

Cette dynamique facilitée par une personne neutre et responsable du processus, permet à ce groupe nombreux de 55 personnes d'atteindre plus efficacement ses objectifs. Par ailleurs, cette démarche est efficace car en divisant les groupes au terme de l'exercice, les habitants se positionnent dans les groupes qui les motivent, ce qui rend par la suite la dynamique plus facile à modérer.

La première séance des Groupes de travail a permis à chaque groupe de se concentrer sur son thème et de s'auto-organiser à l'intérieur d'une vision (voir Objectifs et Consignes GT 10.7 RET) donné par la cheffe de projet. Des ajustements de démarrage semblent nécessaires car des remarques négatives et revendications génèrent des frustrations auprès de quelques membres. En effet, il semble que le "dépêche-toi" d'obtenir des résultats a pris de la place, au détriment de laisser les gens se connaître et d'apprendre à fonctionner ensemble.

Par ailleurs, peu de place est donnée à la mise en place d'une vision collective par thème – ce que j'aimerais –. Certains habitants ont donc plus facilement amené des considérations individuelles – ce qui

me gêne –. En effet, pour que les habitants puissent s'approprier la vision, une qualité de vie améliorée, il est important dans leur thème respectif que chacun confronte sa représentation avec celles des autres habitants. C'est à travers un exercice où chacun se projette dans l'avenir qu'il devient possible d'imaginer le quartier dans cinq ou dix ans et d'identifier les enjeux, sinon chacun poursuit sa vision individuelle. L'élaboration d'une vision commune permet d'une part de canaliser les énergies afin de regarder dans la même direction et d'autre part d'apprendre à dialoguer, à écouter et à respecter le cadre de référence de l'autre.

L'approche "bottom-up" utilisée par Montelly est de partir de la feuille de route, autrement dit de projets stratégiques pour constituer la vision globale. Cette approche, est à notre avis, une approche pragmatique et efficace, qui en revanche engage moins les habitants et les membres dans les « vrais » questions d'idéal de vie et de partage de leurs représentations.

7.4.3. Recommandations

- Approche top-down – Décliner la vision collective du "mieux vivre ensemble" en visions thématiques (quelle vision pour la mobilité avons-nous ? pour la solidarité ? pour l'aménagement urbain ? pour les services de proximité ?)
- Mise en place du "visioning" pour co-construire une vision partagée et créer du sens
- Créer une dynamique de "World Coffee" pour favoriser l'émergence de la vision

7.5. Un degré de participation et une limite de pouvoir clairs

Un degré de participation et une limite de pouvoir clairement établis précisent le niveau d'implication mutuelle et renforcent l'adhésion. La question des degrés de participation est une question centrale dans une démarche participative car elle permet à chacun de s'engager dans les limites de ses responsabilités.

7.5.1. Observations

Participation élargie aux prises de décisions

"Un des principes du développement durable est le principe de participation élargie de la population aux prises de décision". (Déclaration de Rio, 1992).

Ce principe de décision a été traduit dans son rapport-préavis de "Mise en place d'une politique de développement durable en ville de Lausanne – Agenda 21" par: "Pour que le processus participatif puisse efficacement s'instaurer sur le long terme, la ville de Lausanne précise l'importance d'une collaboration constructive entre autorités et population. Elle vise à aligner les objectifs des quartiers dans le sens du développement durable (les participants savent pourquoi ils sont là et sur quoi on leur demande de réfléchir), réaliser rapidement des projets (cela mobilise et favorise l'engagement à long terme), conduire le processus dans un souci d'ouverture et de transparence afin de prévenir tout reproche ou d'"exercice alibi" (rapport-préavis 2001 /211).

"Il s'agit également de les responsabiliser par rapport à leur avenir avec des règles du jeu clairement définies entre eux et l'administration" (rapport-préavis 2009 / 36).

La Ville s'interroge sur le risque d'une démocratie participative : "Le 'comment faire ensemble' est une interrogation simple mais centrale, qui demande de placer le citoyen au cœur des réflexions [...]. La Ville de Lausanne a clairement affirmé la volonté de densifier le rapport de proximité entre les citoyens et les Autorités [...] Toutefois, si elle veut prendre le risque de la démocratie participative, osant passer de l'information à la concertation et de la concertation à la participation, la ville se doit de fixer des conditions et un mode opératoire pour donner crédibilité et poids à des démarches de cette nature, voire de cette envergure". (rapport-préavis 2009 / 36).

Question de limite de pouvoir

Lors de la première conférence de quartier, la parole est donnée aux habitants. La première question est : "quelle est la limite de pouvoir des Groupes de travail ? Exemple : peut-on décider de débiter pour avoir plus d'espaces verts?" L'animateur tente une réponse : "il faut fixer les priorités mais ne rien exclure. Il y a une instance supérieure, la Commission de quartier, pour superviser les groupes. Il faut qu'une feuille de route du contrat de quartier soit rédigée. La Commission de quartier doit être élue et il y aura obligatoirement des membres de l'administration".

L'animateur lance ensuite la balle au politique : "Comment voyez-vous cette Commission de quartier, Madame Zamora ?". "La Municipalité attend de vous que vous preniez des positions claires. Vous devez vous mettre d'accord entre vous et la proposition doit être portée par une bonne majorité des gens. A partir de là, les personnes de l'administration vont faire le lien avec les différents services, comme Parcs & Promenades pour revenir aux espaces verts. Il y aura un retour de la Municipalité avec des délais fixés pour réaliser les projets des habitants." (commission initiale). Pour illustrer cela, Silvia Zamora prend l'exemple de la lutte de l'immeuble Montoie 18, soulignant que la Municipalité a pris au sérieux la mobilisation de ces habitants. En conclusion, les luttes et démarches des habitants peuvent aboutir lorsque les projets sont réalistes.

Clarification de la notion de participation par le leadership

Lors de la première séance de groupe de travail – Mobilité – une responsable de projet clarifie la notion de participation, dans une démarche participative. "Nous avons eu, jusqu'ici, deux niveaux : celui de l'information où les experts énoncent et expliquent les orientations fondamentales et des bases techniques liées au quartier et ses environs et celui de la consultation dans la discussion en groupe, permettant aux habitants de mettre en avant leur expérience d'usage multiple et quotidien de la ville. D'autres niveaux de participation seront à l'œuvre dans les phases suivantes du contrat de quartier. Pour ce soir, un exposé des experts sur les différents projets sera suivi de questions réponses. Un troisième temps permettra une discussion en petit groupe, pour que les participants puissent donner leur contribution d'usagers et d'expertise au quotidien".

Positionnement des membres de la Commission

La question des degrés de participation vient régulièrement dans la bouche des membres de la Commission qui souhaitent mieux cerner cette question. Leur préoccupation fait sens car ils sont amenés à jouer deux rôles distincts, avec deux niveaux de responsabilité. Le premier rôle est celui de membre de la Commission au sein de laquelle la ville leur donne un niveau de pouvoir "x", et le second rôle, en tant que leader de leur groupe de travail, avec comme responsabilité de connaître le degré de participation des habitants.

7.5.2. Interprétation

La question des degrés de participation est restée floue à nos yeux. Certains membres de la Commission se sentaient pas toujours à l'aise par rapport à ce manque de clarté. En revanche, cela ne semble pas avoir freiné ou empêché les groupes de fonctionner et de réaliser la feuille de route.

Dans les faits Montelly a donné aux habitants un pouvoir d'influence, à savoir que selon les séances et les groupes, il y avait "consultation" ou "concertation", mais globalement le degré de participation que nous avons observé se situe plutôt au niveau "concertation" lors des Groupes de travail. En effet les groupes étaient autorisés, invités à donner des conseils et à faire des propositions mais en laissant ceux qui ont le pouvoir, seuls juges de la faisabilité ou de la légitimité des conseils.

L'échelle des niveaux de participation est un outil de travail qui cadre la responsabilité de chacun, qui sécurise chacun dans son rôle car il permet d'exprimer le niveau de responsabilité et d'engagement, permettant de consolider les rapports de confiance et évitant des attentes irréalistes.

7.5.3. Recommandations

- ▶ Etablir par le leadership une matrice des degrés de participation et niveau de pouvoir, adaptée à la démarche participative souhaitée.
- ▶ Clarifier et communiquer de manière transparente le niveau de pouvoir et le degré de participation le plus élevé auxquels les membres et habitants peuvent s'attendre dans le cadre de la démarche.
- ▶ Préciser selon les types de séances (Conférence, Commission et Groupes de travail) quel est le degré de participation attendu.

7.6. Un processus décisionnel compris et appliqué

Un processus décisionnel clairement compris par chacun et appliqué permet de renforcer l'adhésion. La difficulté de prendre une décision au consensus est accentué lorsque seule une personne porte un intérêt à un thème.

7.6.1. Observations

Recommandations des rapports-préavis

Afin de faciliter le processus participatif de prise de décision, la ville propose la méthode "Conférence de consensus" pour sceller un accord gagnant / gagnant. Cette stratégie n'est pas une approche de compromis mais doit permettre de découvrir des potentiels de conciliation, qui auraient paru utopiques avant le processus. L'idée de cette approche est que tous les acteurs y trouvent leur compte au final et qu'à partir d'un désaccord d'une ou de plusieurs personnes, l'ensemble du groupe réfléchisse et porte la responsabilité de trouver une nouvelle solution. (Rapport-Préavis 2001 / 211)

Les demandes doivent privilégier l'intérêt général et rechercher le consensus. Les sollicitations individuelles relatives à des intérêts particuliers et personnels ne seront par conséquent pas acceptées. (Rapport-Préavis 2009 / 36)

Règles de la Commission de quartier

Les règles de processus décisionnel sont présentées par le chef de projet lors de la première Commission: "Elle cherchera à fonctionner par consensus, c'est-à-dire que les accords sur les décisions devront être unanimes. La Commission de quartier va prioriser les projets choisis par les Groupes de travail. Les projets élaborés par les Groupes de travail seront évalués sur le caractère "possible" de leur réalisation et en accord avec l'administration. Mais le critère du "possible" ne sera pas le seul retenu dans la liste des projets à traiter en priorité. [procès-verbal de la Commission du 22.06]

Règles des Groupes de travail

Lors de la première séance des Groupes de travail, les membres reçoivent des consignes dont celle en rapport avec le processus décisionnel : "Dans chaque groupe, il faut veiller à [...] inscrire des priorités et arriver à un consensus".

Séance de Commission de quartier – 25 janvier 2011

L'étape des inventaires des Groupes de travail est à présent terminée. Le chef de projet constate que les groupes n'ont pas fait l'étape finale : "écarter les propositions portées par une seule personne. Ce point serait à améliorer lors d'une démarche future. Désormais, il faut que les membres de la Commission de quartier changent de "casquette" et prennent du recul par rapport à leur rôle de participants aux Groupes de travail. Il faut examiner les propositions qui sont faites pour Montelly avec distance et objectivité".

7.6.2. Interprétation

Selon notre observation, autant dans les séances de Commission de quartier qu'au sein des Groupes de travail, les processus décisionnels se prenaient à mi-chemin entre le consensus et le compromis. La difficulté de fonctionner en mode 100 % consensuel a plusieurs explications à nos yeux.

La première est que le leader et les membres de la Commission sont actifs à la fois dans le contenu (activité du groupe) tout en étant responsables de gérer le processus. Nous remarquons que plus le leader s'implique dans le contenu, plus il lui est difficile de prendre une position de recul, de garder la vision sur le processus et de rester neutre. De plus, la pression sur le temps pour le leader, le nombre important de membres de la commission et une sur-adaptation de certains habitants peut empêcher d'entrer dans un réel rapport décisionnel gagnant / gagnant.

La question en suspens est de savoir si le leader et les membres de la commission ont été suffisamment formés pour appliquer ce processus de régulation de groupe visant à faire respecter le mode opératoire gagnant / gagnant et à s'assurer un accord de tous les membres. Son but est de veiller à ne pas accepter de compromis mais au contraire à s'assurer d'ouvrir le dialogue pour amener le groupe vers une nouvelle solution acceptable pour tous.

7.6.3. Recommandations

- Se former à la conduite du processus décisionnel "win-win" (position de leadership)
- Co-construire une vision et partager ses valeurs oriente et facilite les choix décisionnels
- Définir un accord entre membres (pairs) pour définir les règles décisionnelles du groupe (ex. : intérêt individuel non retenu, gestion des accords, désaccords, malentendus)

7.7. Une modération neutre du processus favorise l'adhésion

Une modération neutre et professionnelle du processus permet de favoriser et maintenir des espaces de dialogue entre habitants pour plus d'implication et d'adhésion.

7.7.1. Observations

"Afin de faciliter le processus participatif de création, de décision et de dialogue, la ville propose trois méthodes qu'une animation professionnelle et neutre devrait conduire pendant toute la démarche afin que les habitants de Lausanne définissent des objectifs communs et recherchent des solutions (projets) concrètes aux problèmes et questions soulevées. Une animation professionnelle et neutre pendant tout le processus participatif garantira une bonne gestion du processus et un suivi optimal des acteurs" (rapport-préavis 2001 / 211).

"Les intervenants, professionnels et autres actifs déjà présents dans les quartiers auront un rôle particulièrement important à jouer dans l'instauration du dialogue comme état d'esprit et dans le soutien à l'émergence de projets issus de la population et des associations locales (rapport-préavis 2009 / 36).

7.7.2. Interprétation

La complexité d'une démarche participative, l'envergure du projet, les réponses à des intérêts variés des habitants, un nombre d'acteurs important et des divers types de séances requiert un dialogue constructif, cohérent et efficace.

La démarche participative de Montelly a généré de nombreuses dynamiques de groupes qui ont toutes une complexité différente dont il est important d'être conscient. Une séance de Commission ne se gère pas comme une séance de Groupe De Travail. Faire émerger une vision implique d'autres méthodes que de prendre une décision. Modérer un groupe de 15 personnes ou de cinq fait appel à d'autres compétences.

Notre observation d'une partie de ces dynamiques nous renforce dans l'idée qu'il est important de réguler le processus de groupe et d'être bien conscient de distinguer l'activité du processus. L'activité du groupe est de la responsabilité du groupe et vise à produire et à atteindre un objectif, alors que le processus vise à réguler les aspects permettant de maintenir les membres dans l'activité et maintenir la cohésion.

Le leadership, lors de la première séance de quartier, s'est entouré d'un modérateur pour gérer le processus. Du fait d'un nombre important de personnes présentes et de dynamiques différentes, son utilité allait de soi afin d'assurer une structuration respectueuse du temps et de veiller à ce que les différents acteurs puissent s'exprimer. Sa compétence n'était pas d'amener des idées ou du contenu mais plutôt de sécuriser et de fluidifier les échanges.

A partir de cette séance, c'est le chef de projet qui a régulé le processus des Commissions de quartier, tout comme ce sont les membres de la Commission qui ont assumé ce même rôle au sein des Groupes de travail. Notre observation lors de la première séance des Groupes de travail a mis en évidence un manque de conscience dû à la confusion entre processus et activité. Les consignes étaient de nommer une personne qui modère, un gardien du temps, une personne qui prend des notes et une autre personne qui va rapporter. Dans la réalité, il n'est pas intuitif, à moins d'avoir de l'expérience, de s'approprier et d'appliquer ces consignes aisément. Il est en revanche intuitif d'entrer directement dans l'activité et de parler du projet. Il a été reporté lors de la première Séance de Commission qu'il avait été difficile pour certains de gérer le processus ; certains faisaient des remarques négatives et avaient des revendications. Une volonté de modérer les groupes pour une plus grande productivité a été clairement énoncée lors de la deuxième Commission de Quartier.

7.7.3. Recommandations

- ▶ Agir en accord avec son rôle de membre de la Commission ou de leader du groupe de travail et ressentir respectivement l'énergie planifiée ou émergente.
- ▶ Distinguer et ressentir les deux énergies de gestion du processus et de l'activité.
- ▶ Acquérir des compétences de modérateur.

7.8. Validation

Notre hypothèse de base "Plus le leader a une vision sur le processus qui enrichit la vision partagée sur le contenu, plus élevée est l'adhésion", se confirme par nos observations.

L'antithèse consiste à dire que l'adhésion décline lorsque le leader ne distingue pas clairement les éléments de vision sur le processus, alors que cela facilite l'élaboration des contenus. Dans ce contexte de méconnaissance ou de manquement, le leader pare au plus urgent et vise un objectif de résultats et non de moyens.

8. Hypothèse : Espaces de dialogue

L'hypothèse est :

Plus les espaces de dialogue au sein du groupe sont ajustés et formalisés, plus durable est l'adhésion.

Les mots favorisent l'entente, mais inversement, les mots d'une même langue n'aident guère si l'esprit n'y est pas.

Denys Chabot

Un espace de dialogue ajusté et formalisé est un lieu ou un moment d'échange où des personnes se mettent d'accord sur les règles de fonctionnement (code de pratiques). Ces règles permettent à chacun de prendre la place qui est bonne pour lui, pour s'exprimer dans la confiance et la sérénité.

8.1. Introduction et méthode

Une démarche participative peut être initiée par les acteurs (les personnes concernées) eux-mêmes, comme en témoigne une des membre de la commission (Marouche, 70) "Non, l'Argentine n'est pas plus participative que la Suisse, les gens s'expriment beaucoup et en 2001 il y a eu une grande crise, et là il y a eu des démarches participatives qui se sont faites toutes seules, sans une introduction de la part de personne, dans tous les quartiers, ils mettaient sur pied des réfectoires, des trocs, enfin des choses comme ça, c'étaient les besoins" Elle peut aussi être proposée par une entité externe (institution, organisation, donateur, etc.) comme c'est le cas du Contrat de Quartier de Montelly mis en place par la ville de Lausanne. Dans les deux cas, elle implique une distribution partagée des responsabilités dans les modes, les domaines et les lieux de prises de décisions comme nous l'avons rappelé dans le chapitre 2. Les démarches participatives. Presque toujours cela implique des changements dans la structure préexistante du réseau de relations entre les parties. Ceci demande un important effort d'adaptation des parties prenantes.

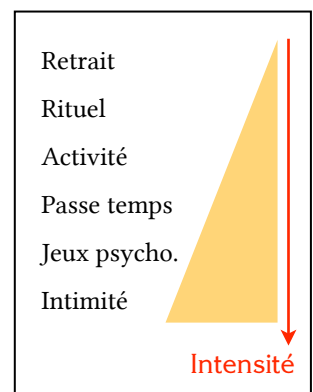
Dans ce chapitre, les auteurs évoquent quelques éléments théoriques sur le fonctionnement des groupes et des organisations et leur structuration dans le temps pour nous permettre d'identifier les leviers d'action permettant d'optimiser et de maximiser l'adhésion des participants et l'efficacité du processus participatif. Les observations et l'analyse de la documentation du projet de Contrat de Quartier Montelly nous permettront d'illustrer comment ces éléments se vérifient dans la pratique et de comprendre quels leviers ont eu quels effets. Il sera enfin possible d'en tirer quelques recommandations.

8.2. Apport théorique

8.2.1. Imago et ajustement

Pour comprendre le phénomène de l'adhésion à un groupe, nous nous référons à deux notions clés proposées par Eric Berne (2005) : l'"imago" et l'"ajustement". D'après cet auteur, l'imago définit la représentation d'un groupe que se fait un individu. Cette perception est propre à chacun et elle est dynamique. Le rapport au groupe la modifie constamment et l'on appellera le phénomène de modification de l'imago "ajustement" (Vergonjeanne, 2010). Les dimensions susceptibles de nécessiter des ajustements sont multiples. L'ajustement peut être nécessaire au niveau du langage, de la capacité à partager des valeurs, à se fondre dans une organisation, à viser des buts définis en commun, etc. L'impossibilité d'ajustement de la part d'un membre implique irrémédiablement sa sortie du groupe. Nous y reviendrons.

L'analyse transactionnelle (voir chapitre 15.1) explique comment les membres d'un groupe passe par un processus de maturation qui peut être mis en



Ill. 43 - Structuration du temps

évidence par la façon dont les membres structurent leur temps du rituel vers l'intimité augmentant à chaque étape son efficacité. Dans l'intimité, il n'y a pas de message ou d'enjeu caché, le niveau social et le niveau psychologique sont cohérents, les comportements correspondent aux états d'âme. Les sentiments exprimés sont adaptés pour amener la situation à un terme. L'aboutissement de l'intimité est toujours obligatoirement constructif pour les gens concernés (Stewart, 2005). C'est dans l'intimité que les personnes peuvent mettre en œuvre leur intelligence collective et leur créativité. C'est celui où l'activité de groupe est la plus pérenne et féconde.

Pour décrire les phases de développement du groupe ci-dessus, Bruce Tuckman (1965) propose le terme de "Forming, Storming, Norming, Performing". Or la notion de "norming" contient la notion de l'accord (ou contrat) auquel nous arrivons par le dialogue et les "ajustements" successifs des images. Ce processus permet au groupe de rentrer dans la phase de performance recherchée.

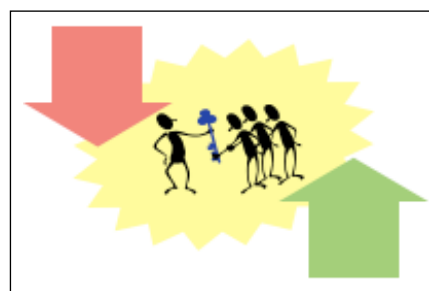
Pour utiliser ces notions au service de l'adhésion et de l'efficacité dans une démarche participative il nous faut réfléchir aux questions suivantes :

- ▶ Pourquoi la conscientisation des espaces de dialogue est particulièrement importante dans une démarche participative ?
- ▶ Où ces espaces de dialogue doivent-ils être formalisés à l'intérieur du groupe ?
- ▶ A quels moments faut-il mettre en place ces espaces de dialogue ?
- ▶ Sur quels points les ajustements portent-ils concrètement ?

8.2.2. L'importance des espaces de dialogue dans un processus participatif – Pourquoi

Les approches participatives sont proposées au centre du paradigme du développement durable. D'Aquin (2008) explique cela par le fait que les solutions apportées par des approches unilatérales ne sont pas en mesure de rendre compte de la diversité des facteurs de façon satisfaisante pour répondre à la complexité des défis et des attentes qui se posent dans le contexte du développement durable. Jean-Pierre Muller (2008) rappelle que la notion de complexité implique que les effets ne peuvent pas simplement s'additionner et que l'on se trouve face à "quelque chose de plus" que la somme des interactions qui vont se produire sur et dans le système. Ainsi seule une approche participative peut apporter la richesse et la diversité des points de vue et des expertises, nécessaires à la formulation des solutions innovantes auxquelles un intervenant extérieur ne peut arriver seul. Plus les participants d'une telle démarche fonctionnent dans un cadre d'intime confiance où ils peuvent exprimer librement leurs divers points de vue et expériences, plus il sera possible de tirer profit de cette approche.

Le modèle du Changement Emergent (2006, voir chapitre 15.3) identifie dans les organisations deux énergies qui se rencontrent. D'une part, l'énergie planifiée qui, dans une démarche participative est portée par l'initiateur du projet, d'autre part l'énergie émergente portée par les acteurs appelés à participer et à contribuer à la démarche. Ces énergies sont gérées dans trois espaces de dialogue qui portent le nom de contrat.



III. 44 – Trois énergies du Changement Emergent

La force émergente selon le modèle de Laugeri est constituée par ceux et celles qui sont en lien avec les éléments stratégiques de l'activité et du terrain. Nous posons l'idée que, dans le cas d'une démarche participative, cette force émergente est portée par les personnes appelées à donner leurs contributions. Dans le cas du contrat de quartier de Montelly ce sont les habitants, les commerçants et les usagers du quartier en général (puisque tout le monde peut participer) et plus particulièrement ceux qui ont donné de leur temps pour la commission de quartier et les Groupes de travail. Ce sont eux qui ont une connaissance aigüe des réalités de leur quartier, qui y vivent, y travaillent ou y retirent des services (les usagers). Ce sont eux qui, avec leur vision plurielle, peuvent élaborer/proposer des pistes de développement répondant à la complexité et

à la diversité de leur quotidien. C'est exactement l'objectif visé avec la feuille de route dans le contrat de quartier Montelly.

Les acteurs impliqués dans la démarche participative doivent pouvoir interagir entre eux de façon constructive, permettre l'expression et l'articulation des contributions individuelles et dépasser l'habituelle concurrence des idées afin de mettre à profit leur intelligence collective et faire émerger ce "quelque chose de plus" que la simple somme de leurs interactions.

Le contrat de coopération dont parle le Changement Emergent fixe les règles de fonctionnement au sein du groupe. Il assure à chacun les permission et protection pour pouvoir prendre sa place et recevoir les signes de reconnaissance et les feedbacks dont il a besoin pour s'épanouir et mettre pleinement à contribution sa créativité.

Pour créer un contexte fait d'écoute, d'estime mutuelle, de confiance intime (voir structuration du temps, chapitre 15.2) et de sérénité excluant la compétition et le jugement, ce contrat doit contenir des règles qui (adapté de la sociocratie) :

- ▶ valorisent la qualité de membre et l'expérience vécue des personnes ;
- ▶ permettent la participation de tous, sans exclusion, en les traitant équitablement ;
- ▶ permettent une approbation unanime de son organisation et de ses décisions ;
- ▶ définissent des droits et des devoirs ainsi que leur suivi ;
- ▶ définissent les responsabilités, la répartition des compétences et le partage des tâches ;
- ▶ définissent les conditions de leur révision ;
- ▶ assurent la transparence ;
- ▶ sont souples, efficaces et efficientes.

Grâce à ce contrat de coopération le groupe pourra adresser au planifié ses besoins et les réalités stratégiques du terrain de façon cohérente et consensuelle. Ceci lui permettra de construire avec le planifié le contrat de mission (B) nécessaire pour atteindre les objectifs et trouver des solutions de manière créative et dynamique.

C'est pour élaborer ces accords et contrat que des espaces de dialogue doivent impérativement être formalisés. Nous verrons dans les prochains paragraphes quelles peuvent en être les caractéristiques. En les situant dans la structure de l'organisation nous tenterons de définir des lieux. En regardant le déroulement dans le temps nous saurons dire quand. En nous basant sur les niveaux logiques de Dilts nous verrons sur quoi les accords devront porter.

L'hypothèse 9. Processus relationnels répond aux questions du qui et du comment.

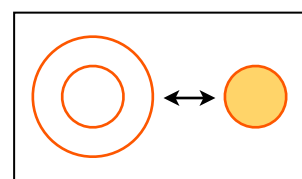
8.3. Mise en place des espaces de dialogue

8.3.1. Espace de dialogue et structure organisationnelle des groupes – Où

Différents cadres conceptuels peuvent être utilisés pour décrire une organisation telle qu'un projet participatif. Le diagramme de structure de Berne nous fournit une clé de lecture qui permet représenter de façon visuelle les lieux où des espaces de dialogue doivent être mis en place, ajustés et contractualisés.

La TOB postule qu'il est possible d'identifier dans tout groupe qui cherche à atteindre un objectif, une certaine forme de structure (implicite ou explicite). Cette structure est définie par des frontières (voir chapitre 15.2). On distingue sur cette base trois sortes de frontières, qui sont respectivement :

- ▶ majeures externes, majeures internes ;
- ▶ mineures internes ;



III. 45 – Schéma de groupes

Ces frontières définissent des "lieux" de dialogue spécifique, entre niveaux hiérarchiques, entre sous-groupes ou entre pairs. Chacun de ces "lieux" présente des enjeux différents. (voir détails dans le chapitre sur les outils) et tous ne nécessitent pas forcément les mêmes règles de dialogue. En revanche, tous les rapports doivent être ajustés et contractuels pour fonctionner correctement.

Les différents "lieux" dans lesquels il est nécessaire d'établir des espaces de dialogue sont donc situés

- ▶ entre leadership et le reste du groupe (frontière majeure interne),
- ▶ entre les sous-groupes (frontière mineure interne),
- ▶ à l'intérieur des sous-groupes (coopération) et
- ▶ entre l'organisation et son environnement (frontière majeure externe).

Nous verrons non seulement que ces frontières peuvent / doivent être elles-mêmes l'objet d'un ajustement, et qu'inversement, les codes, règles ou normes ajustées peuvent constituer en tant que tels des frontières.

La mise en place d'espace de discussion visant à l'ajustement se passe à tous les niveaux.

8.3.2. A quels moments faut-il mettre en place des espaces de dialogue – Quand

Lorsque nous observons ce qui se passe au sein d'un groupe, il semble que ce ne soit jamais le moment. Sous la pression mise pour l'obtention des résultats à court terme et avec le besoin de structuration du temps, les groupes entament trop souvent les questions concrètes de contenu sans prendre le temps de réfléchir à leurs modes de fonctionnement. Rappelons ici que l'activité (passivité par sur-adaptation) est une phase normale dans la maturation de l'imgo du groupe qui précède la phase des jeux psychologiques. Ces derniers sont eux, l'occasion de questionner la façon d'interagir et de fonctionner.

Dans la phase de l'activité (scénarique), il est rare d'observer la mise en œuvre des potentialités de l'intelligence collective. On observe alors soit une compétition égocentrique où chacun cherche à défendre sa position, soit des compromis mous ne satisfaisant personne. Les frustrations qui en résultent obligent les groupes à revenir en arrière pour s'ajuster et entrer dans une coopération constructive. Il apparaît donc logique que l'ajustement se fasse le plus en amont possible dans les rencontres.

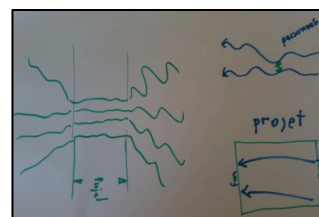
Le lecteur se souviendra des longues négociations sur les règles qui forcément interrompaient les jeux dans la cours de récréation. Le groupe ne peut traiter simultanément des questions de processus et des questions de contenu. Il apparaît donc central de régler à priori les questions de fonctionnement (règle du jeu) pour optimiser par la suite le temps consacré à l'activité et l'intensité de celle-ci. Le chapitre sur le leadership développe les rôles-clés du leader pour assurer que la discussion et l'analyse du fonctionnement du groupe soient prises en compte de façon équilibrée face au contenu.

Comme nous l'avons vu plus haut, lorsque le groupe se réunit, chacun arrive avec son imago provisoire, un imaginaire personnel de ce que le groupe devrait atteindre et sur la manière d'y parvenir. Pour que le groupe arrive à fonctionner de façon performante, il doit donc s'ajuster pour obtenir un imago ajusté, une compréhension partagée des objectifs à atteindre, de la façon d'y arriver, de la répartition des rôles (leader(s), membres, expert invité, etc.) et des processus (décision, communication, confrontation, etc.). Ensuite, à chaque étape, pour tous les points de l'ordre du jour, un nouvel ajustement sera nécessaire. Le processus doit avoir lieu à chaque niveau organisationnel, mais aussi à chaque étape temporelle du travail de groupe.

Un autre moment important où le groupe doit prendre le temps d'aménager des espaces de dialogue est lors de l'entrée et de la sortie de personnes dans le groupe ou dans une réunion. En effet ces mouvements ont un impact fort sur l'imgo du groupe. On observe une authentique régression dont le résultat est une diminution de l'efficacité du groupe. Lors du départ d'un membre, il convient de respecter le processus de deuil (voir cycle du deuil) avant que le groupe puisse revenir dans l'activité. Lors de l'arrivée d'une nouvelle personne, il s'agit de célébrer son arrivée, de lui aménager une place à part entière et lui permettre de se positionner face au leader et aux autres membres du groupe.

À l'issue du processus d'ajustement, avant de repasser aux questions de contenu, il est important d'en sceller les résultats dans un accord formel ou un contrat. Le fait de poser un contrat permettra plus tard de confronter des comportements inadéquats dans un climat clarifié et non jugeant et de ramener l'énergie dans le groupe. La contractualisation des ajustements ne dispense cependant pas de rester attentif à l'évolution de chaque membre du groupe, le chemin vers un "imago ajusté" est un processus itératif mais non linéaire.

Ce sont des cycles qui coexistent en permanence, cela implique que les espaces de dialogue doivent pouvoir avoir leur place à tout moment. Les membres du groupe n'ayant pas pris le temps de s'entendre sur leurs modes opératoires perdent beaucoup d'énergie à se réajuster plus tard. Cette perte d'efficacité provoque inévitablement une baisse de motivation.

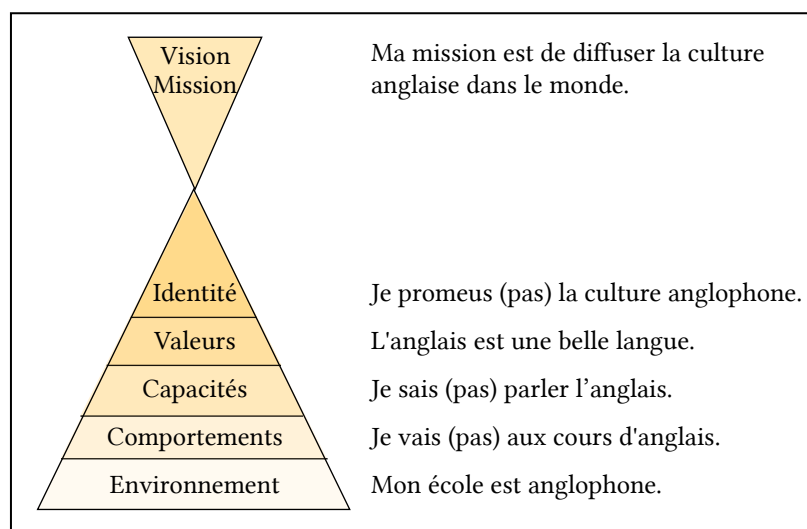


III. 46 – Cycles parallèles (R072)

Notre expérience personnelle nous mène à conclure que les processus d'ajustement doivent s'insérer tout au long de la vie d'un groupe : Pour que les contrats aient tout leur impact, il semble logique qu'ils soient établis le plus en amont possible dans le processus de collaboration, au début du projet, au début de chaque rencontre et au début de chaque nouvelle tâche. Les contrats établis initialement devront inclure les conditions de leur révision. En effet au fur et à mesure de leur maturation et/ou en fonction d'événements externes, les groupes sont amenés à revisiter leurs conventions.

8.3.3. Contenu concret des ajustements – Quoi

Chaque membre du groupe apporte son image de soi, ses habitudes, son histoire personnelle, qui conditionnent ses comportements et ses motivations dans le groupe. Pour que le groupe puisse devenir efficace dans son activité (trouver une expression adéquate) ses membres devront s'ajuster, céder un peu de leurs intérêts personnels en faveur de la cohésion du groupe. Les six niveaux logiques de Dilts (2006) représentés dans le schéma ci-dessous permettent de détailler clairement les dimensions auxquelles le groupe doit s'ajuster.



III. 47 – Pyramide des niveaux logiques selon Dilts

Vision, mission

L'importance de l'existence d'une vision et de ses contenus dans le processus de l'adhésion a été largement discutée dans un chapitre dédié à ce thème. Nous rappelons ici seulement l'importance que chacun ait la même compréhension que le leader et les autres membres de cette vision et de la mission du groupe. Il est facile d'imaginer les conséquences d'un malentendu au sujet de l'orientation générale à donner à l'activité. Quand les forces des membres ne sont pas appliquées toutes dans la même direction on observera, outre la perte d'efficacité, d'importantes frustrations au moment de la prise de conscience qui impacteront négativement l'adhésion.

Nous le voyons dans l'hypothèse 10. Besoins des membres, la question de missions peut correspondre à un besoin de faire la différence, de participer à un changement en faveur du bien commun.

L'identité du groupe

L'identité passe par la prise de conscience de ses besoins et de son okness.

Pour pouvoir céder une part de ses besoins personnels en faveur de la cohésion du groupe, un membre doit pouvoir retrouver dans l'identité du groupe une part de la sienne. Il doit donc exister un alignement entre l'identité du groupe et celle de ses membres.

L'identité pour le groupe comme pour le membre est la question de l'image qu'il a de lui-même et de celle qu'il veut donner à l'extérieur. La question est de savoir qui sommes-nous, face à l'environnement, aux acteurs de l'extérieur, mais aussi face à la base, qui représentons-nous ?

La dimension de l'identité est à mettre en relation avec le besoin d'appartenance que nous examinons dans le chapitre sur les besoins.

Les croyances et valeurs du groupe

La "liberté de mouvement" peut être une valeur partagée par deux habitants : Pour la jeune mère ce sera de pouvoir laisser ses enfants aller à l'école à vélo sur un trajet sécurisé et elle préférera voir diminuer le trafic dans le quartier. Pour son voisin, jeune cadre célibataire, ce sera de pouvoir rejoindre sans entrave son domicile au volant de sa voiture personnelle et il défendra la création de nouvelles places de parc devant la porte des immeubles. De facto, ces deux personnes ont des valeurs antagonistes.

Chaque participant arrive au sein d'un groupe avec un système de valeur qui lui est propre et sur lequel un ajustement est nécessaire.

Ces systèmes influencent tout processus participatif de deux manières essentielles. D'une part les valeurs relatives aux contenus et aux questions qui sont soulevées dans les discussions. D'autre part les valeurs qui influencent et qui sont appliquées dans le processus participatif en tant que tel.

Dans une communauté hétérogène comme celle d'un quartier ces valeurs peuvent être très diverses. Elle sont le résultat de constructions sociales et leur interprétation diverge, comme nous l'avons vu par exemple pour la notion de "liberté de mouvement". Seul un travail d'ajustement sur les valeurs pourra amener le groupe vers l'intimité nécessaire au déploiement de son plein potentiel d'intelligence collective.

Dans un processus participatif des notions telles que démocratie, équité ou transparence seront citées par tous comme si elles étaient des valeurs universelles et qui ne nécessitent a priori pas de discussion. Il n'en reste pas moins que l'application dans les faits de ces grandes idées ne va pas de soi et qu'elles reflètent des attentes différentes selon les intervenants: la démocratie consiste-t-elle simplement à élire des représentants et à voter leur projet, ou permet-elle un contrôle des organes exécutifs par la base ? Doit-on, au nom de la transparence, faire part au grand jour de divergences interpersonnelles ou vaudra-t-il mieux essayer de régler les tensions de manière bilatérale ?

Ces questions n'ont évidemment pas de réponse prédéfinie, mais doivent faire l'objet d'un accord entre les différentes parties de l'organisation. Seule une entente commune et contractualisée à leur sujet permettra au groupe de gérer ses processus de façon performante.

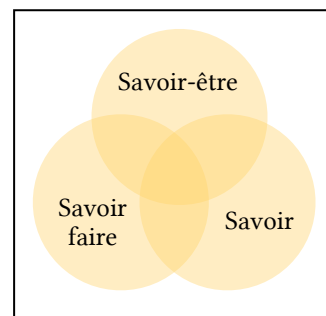
Les capacités et compétences du groupe

Pour orienter l'action, élaborer une stratégie, les personnes investies ont avantage à connaître quelles sont les compétences disponibles au sein du groupe. Nous distinguons trois types de compétences: savoir, savoir faire, et savoir-être.

Les espace de dialogue devront permettre au groupe de s'ajuster sur ses compétences. Celles-ci seront entre autres les suivantes.

Les savoirs (connaissances)

- ▶ Il s'agit des connaissances dans différentes disciplines, par exemple la connaissance des lois, des normes, du calendrier, etc. Elle sont issues des formations et des expériences vécues. Quand on sait on peut lister, définir, identifier, montrer, désigner, classer, citer, nommer qui, où, comment, etc...
- ▶ Pour rendre possible le dialogue et l'ajustement, les savoirs linguistiques ont une influence centrale sur la communication dans le groupe et pour la compréhension des dossiers techniques, on observe que le sentiment d'incompétence face aux sujets traités dans les démarches participatives est souvent facteur de non-adhésion. Piaget confirme que l'utilisation d'un vocabulaire adéquat compris de tous facilite l'adhésion au processus d'apprentissage. Suivant les niveaux de l'organisation le langage utilisé devra être adapté.
- ▶ La compréhension du langage non verbal d'ordre physiologique (rythmes cardiaque et respiratoire, transpiration, tremblement de la voix, etc.) ou comportemental (mouvement, agitation, posture, etc.) nécessite aussi un certain savoir. Les informations transmises de manière non verbale sont décodées avec plus ou moins de précision et sont sujettes à interprétation. D'une part parce qu'elles sont souvent inconscientes et incontrôlées, et d'autre part parce qu'il n'existe pas de lexique qui en donne une définition / compréhension partagée : la place que les personnes prennent dans une salle ou autour d'une table, toujours la même avec les mêmes voisins, le style vestimentaire, en sont des exemples.
- ▶ La PNL (Kourilsky, 2004) rappelle l'importance du "calibrage" afin d'éviter les fausses interprétations de ces signaux.



III. 48 – Compétences

Les savoir-faire (application concrète)

- ▶ Les connaissances sont mises en œuvre. Le savoir-faire est la connaissance des moyens qui permettent l'accomplissement d'une tâche. Quand on sait faire on peut appliquer, démontrer, calculer, compléter, modifier, expérimenter, découvrir, gérer un projet, rédiger un rapport, faire une présentation, etc.

Les savoir-être (mode de fonctionnement)

- ▶ Le savoir-être correspond à la capacité de produire des actions et des réactions adaptées à la société humaine et à l'environnement. Quand on sait être, on peut rentrer en lien avec l'autre, se mettre à sa place, comprendre et accepter sa perception du monde sans jugement, échanger avec lui dans le respect et la confiance.
- ▶ Pour chaque individu: l'empathie, la flexibilité, la franchise, l'ouverture d'esprit et la capacité de lâcher prise.
- ▶ Pour le groupe la capacité à gérer son processus interne, sa capacité à structurer le temps de façon à cheminer vers l'intimité, sa capacité à se mettre d'accord et à gérer les divergences, sa capacité à gérer l'espace d'expression de façon équitable basé plutôt sur l'écoute et le don de la parole (le groupe donne la parole), que sur la prise de parole (l'individu prend, s'approprie la parole). facilitant le passage à un imago "ajusté".
- ▶ En fonction du constat il sera possible d'identifier les forces qui pourront être valorisées et les faiblesses auxquelles il faudra remédier pour atteindre les objectifs en fonction des valeurs partagées.

Comportements

A ce niveau il s'agit de s'aligner sur les actions à entreprendre en fonction des objectifs : ce que nous allons faire ensemble, où nous voulons arriver et dans quels délais.

Le porteur du projet se fixe des objectifs et des résultats à obtenir. Les participants se joignent au processus avec leur "imago provisoire", leurs attentes personnelles. Un ajustement est nécessaire entre le planifié et le groupe et au sein du groupe lui même. Pour éviter les désenchantements, il est important de

définir quels sujets peuvent être abordés, ou plus exactement, quels sujets ne peuvent pas être pris en compte.

Environnement

Il doit exister une compréhension partagée du contexte, des enjeux, du périmètre du projet (géographique et organisationnel), des moyens à disposition, des personnes impliquées, des partenaires externes (voir chapitre 3. Le contrat de quartier), ainsi que du niveau de participation (voir chapitre 2. Les démarches participatives).

Ce que nous rappelle Dilts (2006) c'est que non seulement tous ces aspects doivent faire l'objet d'un ajustement mais que les réponses à chaque niveau doivent être cohérentes, intégrées et en harmonie. Toute dissonance entre ces niveaux logiques pourra être source de démotivation et provoquer une baisse de l'adhésion.

Il apparaît comme certain que le vécu commun et la convivialité contribuent à une compréhension intuitive et à l'ajustement sur le langage non verbal, limitant ainsi les incompréhensions. Ils contribueront aussi à la construction de la confiance au sein du groupe.

Plus le nombre de personnes dans un groupe est grand plus grand sera le nombre d'incompréhensions possibles et donc plus le temps passé à l'ajustement devra être important.

Les espaces de dialogue visant à éliminer les divergences possibles entre tous les participants au projet sont donc particulièrement importants dans un projet conçu comme une démarche participative reposant sur une base sociale large.

8.4. Observation et analyse des espaces de dialogue

Nous avons jusqu'à présent posé un cadre préalable qui nous semble jouer un rôle clé dans le processus d'adhésion dans une démarche participative. Dans ce paragraphe nous allons visiter les observations, les documents et les interviews pour examiner comment les espaces de dialogues ont existé et comment ils ont contribué à l'adhésion des acteurs.

Importance particulière des espaces de dialogue dans le processus participatif

Dans le matériel que nous avons rassemblé nous pouvons identifier un certain nombre de contrats qui ont fait l'objet de plus ou moins de dialogue.

A l'origine du projet de contrat de quartier Montelly il y avait le préavis (Rapport-préavis n° 2009/36) validé par le conseil municipal. Il est intéressant de noter que les différents acteurs n'ont que très peu eu recours à ce document comme base de travail

Les limites du projet sont définies : "c'est aussi faire comprendre aux habitants, [...] que la solution a) elle n'est pas praticable, que la solution b de faire un 30 à l'heure sur l'avenue de Montoie elle est juste impossible parce qu'on sort du quartier et qu'on arrive dans une logique générale de Lausanne, du plan directeur des transports" (Ziegler, 3)

▸ Imago provisoire:

Plusieurs témoignages font état de la diversité et de l'évolution de l'imago au cours du projet. Quand la cheffe du projet dit "Les gens de la commission [nous pouvons] les qualifier de bénévoles, et [...] ils font ça sur leur adhésion au projet, leurs motivations diverses. Ils ont pas les mêmes motivations les uns et les autres" (Ziegler, 7), elle fait référence à l'imago divergeant des membres.

▸ Maturation du groupe:

Elle partage son observation du processus dans le temps: "L'adhésion [...] elle est provoquée [...] par une forme de transparence, de confiance que les gens acquièrent, ça prend du temps" (Ziegler, 9).

8.4.1. Espace de dialogue et structure organisationnelle des groupes – Où

Elle explique que la délimitation du projet n'a pas été sans autre : "il a fallu mettre de l'huile dans les rouages pour expliquer qu'on était pas entrain de dire qu'ils faisaient pas leur boulot. que nous on faisait autre chose, il y a eu des conflits, des conflits de territoires qui sont pas tout à fait réglés et finis, c'est des processus ça aussi" (Ziegler, 12).

La fixation de la frontière majeure externe est aussi l'objet d'un ajustement. Ici la frontière majeure externe du Contrat de quartier Montelly devient une frontière mineure interne au sein de l'administration de la ville. C'est au leader de ce niveau de l'organisation d'assurer la mise en place d'espace de dialogue facilitant l'ajustement nécessaire.

La définition des frontières implique aussi la définition des rôles et des responsabilités. Pour une participante, "Il y avait pas plusieurs responsables du même groupe. Il y avait plusieurs membres de la commission qui étaient là, mais tous les trois, ou tous les deux, ou tous les x étaient responsables finalement." (Marouche, 56), "Il y avait pas un plus responsable que l'autre, il y avait parfois un qui faisait plus le porte-parole qu'un autre, mais on s'en référait toujours aux autres" (57).

Ce genre de situation, qui peut sembler une situation de démocratie idéale, nous semble pouvoir être source de confusion et d'inconfort comme en témoigne une des membres (Banard, 7).

Ce manque de clarté provoque une frustration par rapport au besoin de structure (voir hypothèse 10. Besoin des membres).

Par ailleurs un membre "si on avait besoin d'une personne qui vienne discuter avec nous elle a amené quelqu'un de valable chaque fois" (Marouche, 63) reconnaît l'utilité du rôle de représentation vers l'extérieur qui est celui du leader.

8.4.2. Espace de dialogue et organisation temporelle des groupes – Quand

La cheffe de projet reconnaît le besoin de temps nécessaire pour régler les questions de processus et que toutes les questions ne peuvent être traitées au même moment.

"j'ai un souvenir d'avoir mis tellement de choses ensemble sur la table, c'est à dire qu'ils ont été élus en première séance, [...] Un peu trop à la fois de leur dire tout ça, donc ils nous ont un petit peu envoyé en corner" (Ziegler, 19).

Nous pouvons relever que si beaucoup d'ajustements ont eu lieu durant le projet, ils se sont le plus souvent faits lorsque que les difficultés sont apparues, rarement en avance. Les séances de commissions auxquelles nous avons pu assister sont toujours rentrées immédiatement dans le vif du sujet, dans les contenus. L'analyse de procès-verbaux de ces séances montre qu'une seule opportunité a réellement posé les questions de fonctionnement au sein du groupe. Ce fut à l'occasion du rapport intermédiaire apporté par Equiterre.

8.4.3. Contenu concret des ajustements – Sur quoi

Voyons comment les différents niveaux logiques ont été abordés, ajustés et alignés entre eux

Vision, mission

- ▶ La vision partagée ne semble pas avoir fait l'objet d'un ajustement comme le confirment plusieurs personnes interrogées : "Non, non, je pense pas. Dans ce sens là, non. Après je peux dire que je peux le traduire, quelqu'un me dit qu'il a envie de moins de voiture et plus de vélo, je peux le traduire mais non, d'en parler non. [...] y avait pas vraiment de discussion" (Banard, 28), "au début on avait pas une vision hyper précise de ce qu'on allait faire" (Ziegler, 2) ou encore "Mais la vision de la ville il n'y avait pas, ça c'est les habitants qui ont dit. La vision de la ville il y avait pas. Nous on devait dire ce qu'on voulait nous" (Marouche, 47).

Identité

- ▶ La question de la représentativité a été relevée par une des participantes (Banard, 20)
- ▶ Pour la cheffe de projet, qui se base sur la littérature et estime que la représentation des populations issues de la migration est toujours un grand défi "il y a quelques groupes de la population qui sont extrêmement durs à mobiliser dans une démarche comme ça." (Ziegler, 14).

Valeurs

- ▶ La question de la diversité des valeurs est bien présente à l'esprit de la cheffe de projet : "c'est très intéressant en termes de rapports humains, de voir, d'essayer de mélanger [un participant], quand je pense à l'extrême si on fait une palette des convictions et des valeurs de ces gens là, et puis deux ou trois autres personnes de la commission, qui sont plus verts, écolo, développement durable, enfin toutes ces choses, puis de les mettre autour d'une table et de voir ce que ça donne". (Ziegler, 8).
- ▶ La Ville en tant que porteur de projet définit en amont un certain nombre de valeurs "Il y a une petite phrase qui s'est glissée dans le préavis du début qui dit que y a pas que les nouveaux quartiers modernes à qui on doit accorder de l'importance, il y a aussi les vieux quartiers anciens, non spécifiques." (13) qui peuvent avoir été un moteur d'adhésion "Ca pour moi c'est un moteur, on peut aussi faire des trucs dans les quartiers qui sont pas l'objet de toutes les convoitises" (13). Elle arrive à se faire une idée des valeurs qui portent les participants au travers du dialogue : "pour des gens comme AEG, ou d'autres, que l'on accorde de l'importance à ce quartier, qui n'est pas particulier un quartier mixte, plutôt populaire, [...], avec des bons mélanges, avec des étudiants, un quartier vivant, c'était une des motivations. Je le sais parce que nous en avons parlé" (13). On observe ici qu'il existe un certain alignement des valeurs.
- ▶ Notons que les valeurs peuvent aussi porter sur la façon dont les choses doivent se passer. C'est le cas d'une membre de la commission, quand elle dit "pour moi c'est comme ça que la chose doit se faire. C'est les gens qui doivent dire ce qu'ils veulent et puis ceux qui ont été élus doivent le faire" (Marouche, 72).

Capacités et compétences

- ▶ Les compétences des participants ont clairement compté pour le fonctionnement des Groupes de travail : "on a chaque fois procédé en prenant des petits groupes de gens, ou plus compétents, ou plus intéressés ou plus motivés" (Ziegler, 20).
- ▶ La capacité de fonctionner ensemble et de réguler le processus a été l'objet d'un apprentissage et de plusieurs ajustements au long du projet : "on a été assez flous sur les étapes et sur comment on allait s'y prendre, parce qu'on savait pas nous-mêmes." (24).
- ▶ Au début la cheffe de projet "il fallait qu'ils adoptent un peu la méthode qu'on leur proposait pour le contrat de quartier, qu'ils entrent dedans, qu'ils fassent connaissance, on leur a dit comment vous voulez qu'on fonctionne. [...], on aurait pu imaginer que dans la commission il y ait un ou une présidente qui se manifeste, [...]. Puis eux [...], ils ont dit non, non, non, vous vous animez, vous faites les PV, ..." (19), "A partir de là essayer de façonner un contexte favorable et bienveillant" (12).
- ▶ Elle reconnaît l'importance d'un ajustement sur la manière de fonctionner "je pense qu'en termes de précision des règles du jeu, on tentera ou on aura les moyens d'être plus précis la prochaine fois." (24).
- ▶ La question du processus inclus aussi la clarification des rôles au sein du planifié d'une part : "je dirais au sein de [l'équipe de projet] aussi pas mal de coordination [a été nécessaire], on n'a pas toujours été exactement sur les mêmes plans ma collègue et moi. Donc il faut se remettre d'accord, [...] sur quels rôles ont les uns les autres" (17).
- ▶ Vu de la part de participants ce partage était une question d'interprétation "C'est Geneviève qui porte le projet, Andréa est aussi là c'est sûr, mais pour moi c'est évident que c'est elle d'abord" (Marouche, 52).
- ▶ Se mettre d'accord sur la façon de partager les tâches entre l'équipe de projet et les membres de la commission "au début on a un peu réfléchi et puis elles ont tout de suite dit qu'elles, elles pouvaient faire

les pv et puis qu'elles pouvaient justement conduire les discussions et, nous on était complètement d'accord avec ça, parce que c'était bien pratique de faire comme ça." (61).

- ▶ Entre les membres de la commission la façon de fonctionner se met en place de cette façon ; "les membres de la commission qui avaient participé aux Groupes de travail devaient retransmettre les résultats à l'ensemble de la commission. Ici on a ensuite discuté ensemble comment on allait mettre ça sur pied, et comment on allait [décider des priorités], un peu, de manière disparate. Après ça a été chaque fois mieux construit, jusqu'à arriver à la feuille de route telle quelle." (51).
- ▶ Les problèmes de langage n'ont pas été évoqués spécifiquement durant les interviews que nous avons pu faire mais lors des réunions de la commission auxquelles nous avons pu assister nous avons pu observer des situations où le langage représentait un sérieux handicap à la participation de certaines personnes. Nous relèverons aussi le cas de S. requérant d'asile d'origine africaine:
- ▶ "notre ami [participant] du début qui était magnifique comme image [...] du métissage culturel il n'a pas duré dans la commission, on peut être assez critique, on a mis beaucoup d'énergie et puis le résultat il est peut être faible, je sais pas" (Ziegler, 14).

Comportements

- ▶ Les objectifs du projet Contrat de quartier Montelly étaient fixés dès le début et clairement communiqués lors de la première conférence de quartier: établir de façon participative d'ici [date] une feuille de route avec des propositions de mesures d'aménagement en indiquant l'ordre de priorité. Néanmoins "[les critères de succès] étaient pas posés clairement au départ" (Ziegler, 15).
- ▶ Le défi pour l'équipe de projet et les membres de la commission était de récolter des propositions qui émanaient des habitants et des usagers des quartiers et qui bénéficiaient d'un certain consensus : "C'est d'arriver à se dire on va pas dans le contrat de quartier prendre une proposition d'un individu qui est tout seul à penser ça, mais il faut le passer au filtre d'un petit bout de collectif. S'il y a plusieurs personnes qui pensent que c'est bien d'aller dans ce sens, alors on va y aller [... C'est] la commission qui a trié un certain nombre des propositions provenant des Groupes de travail. Alors je pense qu'on a pas fait une démarche totalement scientifique du tout, qu'on a un peu tâtonné pour chercher le chemin, mais que le résultat, c'est-à-dire la feuille de route elle a quand même été passée en revue un certain nombre de fois et puis qu'elle tient la route ...". (9).
- ▶ Nous constatons que l'objectif clair posé par la ville a facilité le fonctionnement du projet. C'est sur la définition de la méthode (de façon participative) que la commission et l'équipe de projet ont dû s'ajuster.

Environnement

- ▶ L'ajustement sur les enjeux a une importance cruciale sur l'adhésion : "Agenda XXI est parti pas mal, avec beaucoup de... mais après ça c'est un peu dégonflé, ils ont sorti quelques cinq grands projets phares et puis le reste dont les gens avaient parlé, ils ont jamais plus entendu parler, on leur a jamais rien rendu, on a fait ces séances dans les quartiers puis après on a plus jamais rien rendu aux habitants ; les habitants n'ont pas su tout ce que c'est devenu et tout le monde dit ouais ils ont mis ça dans le tiroir et puis ils l'ont oublié, c'est ce que disent les gens." (Marouche, 7).

8.5. Conclusions

Nous observons que les espaces de dialogue dans le cadre du projet Contrat de Quartier Montelly sont rarement formalisés. Plusieurs témoignages montrent que des ajustements supplémentaires auraient été appréciés par les participants et auraient amené le groupe à une plus grande efficacité. Notons en particulier qu'un alignement sur les questions de la vision, de l'identité et des valeurs aurait probablement évité des quiproquos. La croyance que le temps passé aux ajustements est en concurrence avec le devoir de produire des résultats explique que les acteurs hésitent à leur donner l'attention nécessaire. La commission de quartier, après plus d'une année de fonctionnement, continue à apprécier l'encadrement

offert par l'équipe de projet et peine à cheminer vers l'autonomie. Dans ces conditions on peut se poser la question de ce qu'il restera de la démarche participative une fois que la ville aura retiré son appui.

Ce qui reste encourageant, c'est qu'avec le temps les relations de confiance finissent par se créer malgré l'activité la plus intense. Ainsi une démarche participative, même orientée essentiellement sur les résultats tangibles, contribue à accompagner les habitants vers une certaine autonomie et à prendre leurs responsabilités.

8.6. Recommandations

Pour que les participants puissent exprimer leur pleine créativité et mettre en route leur intelligence collective il convient de

- ▶ formaliser des espaces de dialogue au début de chaque phase du processus (réunion, nouveau point de l'ordre du jour, entrée sortie des membres,...) pour créer rapidement un cadre relationnel gagnant-gagnant ;
- ▶ veiller régulièrement à l'alignement des niveaux logiques selon Dilts ;
- ▶ créer une culture de l'écoute, basée sur le don de la parole (le groupe donne la parole), plutôt que sur la prise de parole (l'individu prend, s'approprie la parole) ;
- ▶ ritualiser le processus pour améliorer la cohésion et maintenir l'équilibre de groupe ;
- ▶ mettre en place des moments d'interaction au sein du processus, permettant l'éclosion de discussions informelles, et de jeux psychologiques permettant l'instauration plus rapide d'une confiance mutuelle entre les membres ;
- ▶ créer une culture du feedback pour aider les membres à mesurer le chemin parcouru, mais aussi pour rappeler certaines règles admises par tous ;
- ▶ utiliser un langage commun normé et adapté au public pour faciliter l'adhésion de tous.

9. Hypothèse : Processus relationnels

Dans le présent chapitre, nous vérifions auprès des participants si la prise en compte par le leader des styles d'interactions entre les différents acteurs a un effet sur le niveau de participation.

Nous partons de l'hypothèse que le leader qui considère les relations interpersonnelles encourage l'adhésion et l'efficacité du groupe. Nous formulons donc :

Plus le leadership prend en compte les processus relationnels, plus les membres du groupe adhèrent.

L'homme ne pourra plus accepter de travailler sans créer ni participer aux décisions.

François Mitterrand

9.1. Méthodologie

La validation de cette hypothèse se base sur les données récoltées lors des interviews (4 x 60 à 90 minutes), à travers le questionnaire en ligne (19 réponses), les observations faites en réunions (6 séances), et le feedback obtenu lors de l'intervention (1 séance).

Le choix d'un raisonnement inductif – théorisation de la pratique – permet de valoriser les vécus, et de les mettre en lien avec les théories utilisées dans le présent travail. Cette approche se veut complémentaire aux raisonnements déductifs – vérification d'une théorie dans la pratique – utilisés par ailleurs.

Les éléments pertinents des quatre interviews ont été repris, puis classés par thèmes. Les questions définies pour le questionnaire en ligne ont ensuite été mises en relation avec lesdits thèmes. Ensuite, les observations et le feedback y ont été ajoutées. Ceci a permis la constitution en étapes d'une carte des éléments clé du processus relationnel à partir de plusieurs points de vue.

Suite à cela, des liens avec les modèles de la TOB et du CE notamment ont été faits, pour voir dans quelle mesure ceux-ci couvrent les aspects qui sont ressortis de l'expérience du Contrat de quartier. Finalement, des recommandations ont été émises, sur la base des expériences ainsi que des connaissances théoriques actuelles.

Cinq thèmes ont émergé par rapport aux processus relationnels

- ▶ l'envergure de l'engagement : les ressources, les rôles, la fréquence des rencontres, la fiabilité, etc.
- ▶ le partage des responsabilités et la collaboration entre l'administration et la population
- ▶ les ressources mises à disposition pour la coordination et la documentation
- ▶ l'espace de collaboration entre les habitants, la mise en commun des compétences
- ▶ les réalisations tangibles, l'utilité de l'investissement personnel et la visibilité du projet

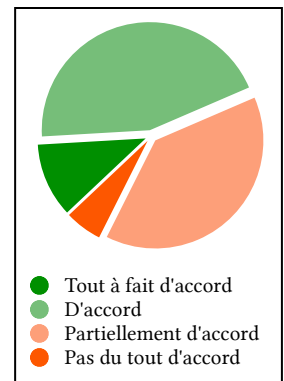
9.2. Délimitation et engagement

Le premier facteur observé au niveau des processus relationnels est le cadre établi pour la démarche participative.

Observations

Selon le questionnaire (question 6), 53 % des répondants sont d'accord ou tout-à-fait d'accord avec l'affirmation "La structure du projet (définition des rôles et des objectifs, planification des étapes, etc.), m'a motivé à m'engager dans ce projet".

Divers participants font référence à l'importance d'un cadre clair : "J'ai pas compris tout de suite que la Commission avait déjà démarrée avec certains habitants [, ...] j'ai appris un peu après coup et j'ai trouvé ça un peu désagréable, parce que c'est déjà pas évident d'arriver comme ça sans connaître personne donc y a déjà des choses qui se sont engagées, puis des gens qui se connaissent bien. J'ai trouvé ça moyennement agréable. Puis ce que je n'avais pas compris c'est que le contrat de quartier avait déjà démarré depuis le début de l'année et là on nous le présentait quasi au milieu de l'année, et on nous disait qu'on avait deux ans en tout pour le faire mais on avait déjà mangé six mois, donc je trouvais ça très très court pour arriver à réaliser, à faire des projets réalistes." (Banard, 27)



Ill. 49 – Réponse structure (6)

"On avait lancé plein d'idées qu'il fallait du coup travailler, alors en réalisation tout d'un coup en termes de temps, d'agenda ça devenait assez conséquent, [...] on était partis pour un marathon un peu... en s'en rendant compte en cours de route." (Gabriel, 4), "on réalise que c'est des sujets complexes, que ça implique aussi des gros budgets, [...] on a aussi du faire face à ça. Du coup on a réalisé que si on voulait [...] que les idées [...] se concrétisent, ben ça serait quand même un engagement sur le long terme." (5)

La cheffe de projet reconnaît : "au début [...] on a été assez flous sur les étapes et sur comment on allait s'y prendre, parce qu'on savait pas nous-même. Au pire je pense qu'en termes de précision des règles du jeu, [...] on aura les moyens d'être plus précises [lors d'une démarche future]. Je suis aussi convaincue qu'un autre quartier, quel qu'il soit il y aura beaucoup de choses qui nous échapperont et qui seront différentes." (Ziegler, 24).

Cette situation évolue et le contexte de l'engagement se précise au fil du temps : "l'adhésion des gens de la commission de quartier [...] repose sur [le principe que l'on dit ce qu'on fait, on fait ce qu'on dit, quitte à changer [...] parce qu'au début on avait pas une vision hyper-précise de ce qu'on allait faire. [...] j'ai envie de dire que ça repose sur la confiance, ils ont vu que c'était pas une arnaque [...], que si on changeait d'avis c'était pour tenir compte et de ce qu'ils nous avaient dit et de la réalité, et du contexte qu'on découvrait avec eux" (Ziegler, 2), "il y a une réalité financière, une réalité politique, y a différentes réalités qui font que y a des choses qui ne peuvent pas forcément se faire comme ça." (Banard, 27), "on devait quand même un petit peu gérer ce sentiment d'impuissance parce qu'il y avait des idées, des propositions, et que ça... on commençait à vouloir remonter ça dans l'administration de la ville, dans les services, au niveau politique... bon ben on se rendait compte que c'était un petit peu plus compliqué que juste d'avoir une bonne idée..." (Gabriel, 4), "on a dû un petit peu corriger le tir, enfin tirer les leçons de séances ou de moments comme ça qu'on a eu le sentiment de louper un peu le tir, de manquer le but" (7).

Une participante mentionne le rythme soutenu : il faut "essayer aussi d'écouter le rythme qui est donné, parce que ça aussi il y a eu parfois des séances parfois presque hebdomadaires, ce qui est beaucoup pour une commission de ce genre, [...] Et les gens sont restés là, donc ça veut dire qu'ils étaient vraiment très très intéressés." (Marouche, 17). La cheffe de projet précise : "le moment des Groupes de travail [...] il y a eu jusqu'à trois soirs par semaine, donc tout d'un coup c'est beaucoup puis après c'est plus tranquille puis il faut gérer aussi ça quoi." (Ziegler, 6).

La fréquence des réunions, qui dépasse les prévisions, marque un désengagement de certains participants : "ils ont commencé à avoir beaucoup plus de séances, [...] pour moi c'était vraiment trop" (Banard, 3), "Je

ne voulais pas me lancer dans un truc comme ça. Pas que ça ne m'intéresse pas, c'est juste une question de temps, d'énergie et d'honnêteté." (Banard, 34). La cheffe de projet parle d'un autre participant : "il arrivait pas à tenir entre sa vie compliquée de requérant d'asile et son boulot [...] et puis de venir à l'heure aux réunions et lire ces mails" (Ziegler, 17).

Le respect des engagements permet cependant de maintenir l'adhésion : "ceux qui disaient qu'ils faisaient quelque chose le faisaient. Ca c'est super motivant, en tous cas dans mon groupe ça été le cas. J'ai l'impression que dans les autres groupes aussi. Et au sein de la commission, j'avais vraiment l'impression que les gens qui disaient qu'ils faisaient quelque chose le faisaient ou alors si quelqu'un ne pouvait pas venir il s'annonçait. C'était pris au sérieux. J'ai de la reconnaissance pour ça." (Banard, 36)

Restent quelques illustrations de cadres qui n'étaient pas clairs : "Le seul bémol c'est lors d'une séance où la personne m'a pris, je me suis fait chopper la direction de la séance. Ça j'ai trouvé désagréable. De nouveau j'aurais très bien pu comprendre si les choses avaient été expliquées." (Banard, 35), "Il arrivait que ces personnes, en tous cas une se mette en avant, et dirige elle finalement la séance, alors que c'était pas à elle de le faire." (16), ou encore "La dernière séance que j'ai faite, là j'étais un peu plus déçue car normalement on devait choisir les projets qui allaient être portés l'année d'après [...] on avait dit qu'on allait le faire et puis ça c'est pas fait." (16).

Interprétation

Si le cadre de la collaboration n'était pas clair au départ, les participants ont acquis une vision sur l'envergure de la démarche au fil des rencontres. Ils ont notamment pu s'ajuster sur la fréquence des rencontres, l'investissement nécessaire à la réalisation des idées, et les limites liées à l'environnement, dont les contraintes de la ville.

La structuration du projet avec une commission, des Groupes de travail et des séances publiques d'information a permis aux participants de s'impliquer à des niveaux différents, selon leurs disponibilités, leurs intérêts, et les responsabilités qu'ils voulaient prendre.

Le manque de visibilité sur la charge de travail a cependant été relevé. Il apparaît que ce n'est pas tant le rythme qui interpelle les participants, que cela n'ait pas été clairement prévu.

Si le supplément de travail a entraîné l'abandon de quelques participants, l'adhésion générale au projet et le respect des engagements a permis d'assumer à court terme le supplément de travail. Plusieurs indices indiquent cependant que cette situation ne serait pas viable à terme.

A ce stade, on peut se demander si l'adhésion de départ est favorisée par la clarté du contrat – auquel cas certaines personnes ne se seraient peut-être pas engagées en connaissant l'implication nécessaire – ou si elle tient plus d'un engagement initial, qui permet de créer des liens et d'accepter à posteriori un nombre de rencontres élevé. L'avis mitigé sur l'engagement par rapport à la structure mise en place tendrait à montrer que davantage de clarté aurait permis une meilleure adhésion. Il est intéressant de noter cependant que les participants attendent que le cadre soit proposé par les leaders.

La question d'ajustement est abordé au chapitre 11.4 Inclusion et diversités; la volonté de transparence au chapitre 11.2.

Apport théorique

Selon le Changement Emergent, le cadre de la démarche est lié en premier lieu au contrat de Vision (chapitre 9.2 Délimitation et engagement). Ce contrat définit les objectifs, la stratégie et la structure du projet, en intégrant les éléments de l'environnement tels que les exigences de l'administration, les ressources, les services concurrentiels, la situation technologique, la conjoncture économique et politique, les coutumes sociales, les leaders d'opinion ou autres personnes d'influence, etc.

Ces éléments ont été intégrés petit à petit par les habitants, comme le décrit l'hypothèse 9. Processus relationnels. Le travail de prise de contact réalisé par la cheffe de projet en amont de la commission – voir

chapitre 9.4 Coordination et structuration –, n'a par ailleurs pas été communiqué clairement, ce qui a créé de la confusion.

La responsabilité donnée aux participants sur les contenus a également créé un inconfort, car ni le temps nécessaire, ni la manière d'obtenir des résultats n'étaient clairement déterminés. A fortiori, il apparaît pertinent d'informer les participants sur les inconnues, par exemple que les contenus émergeront des travaux de groupes, et que la manière d'interagir se mettra en place au fil du temps.

Si la cheffe de projet et les participants ont basé leur expérience sur leur vécu et sur des connaissances acquises antérieurement, ils n'ont pas perçu les bénéfices de conceptualiser leur interaction, alors que de nombreux outils faciles à utiliser permettent de réduire les inconnues et d'ajuster les perceptions.

Quelques exemples (voir théorie chapitre 15.2) :

- ▶ le diagramme structura) permet de clarifier les limites entre le leadership, les membres du groupe et l'environnement
- ▶ le diagramme d'imgo permet de rendre les leaders et les membres attentifs au processus d'ajustement, à savoir que chaque personne se positionne de plus en plus clairement dans le groupe, en prenant conscience des enjeux, des compétences, des ressources disponibles.
- ▶ les schémas du Changement Emergent présentent le dialogue entre leader et membres du groupe.
- ▶ le schéma des soifs fondamentales permet d'appréhender rapidement différents facteurs intangibles de l'adhésion et d'encourager une réflexion autour des besoins individuels et collectifs : soif de structure, soif de stimulation et de reconnaissance, soif de se positionner par rapport à l'autre

Certains de ces outils ont été présentés par les auteurs aux membres de la commission lors d'une rencontre (R038).

Recommandations

L'adhésion peut être encouragée par les processus relationnels suivants :

- ▶ un cadre initial est défini par le leader, incluant les étapes clés de la démarche, les types d'engagement possibles, les ressources à disposition, la fréquence des rencontres ;
- ▶ lors de la création formelle du groupe, le leader présente les étapes effectuées jusqu'alors ;
- ▶ les inconnues et la manière dont elles seront levées sont nommées par le leader afin de réduire l'inconfort et les appréhensions éventuelles des participants ;
- ▶ le rythme des rencontres et la façon d'interagir sont discutés régulièrement et ajustés entre les participants et le leader, en fonction des leçons apprises ;
- ▶ la structure des groupes est suffisamment ouverte (frontières) pour permettre aux participants de s'engager selon leurs disponibilités individuelles ;
- ▶ des outils, et notamment des visuels sont utilisés, afin que les participants puissent s'appropriier les aspects intangibles de la démarche, notamment les questions de processus et l'équilibre entre individu et collectif ;
- ▶ les engagements pris sont respectés.

9.3. Co-construction et partage des responsabilités

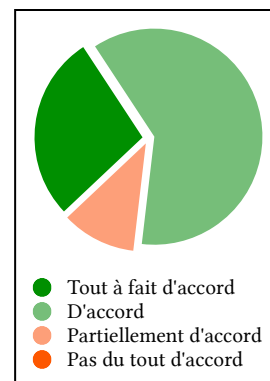
Un deuxième facteur lié aux processus relationnels est la volonté de construire ensemble et de partager les responsabilités.

Observations

Selon le questionnaire (question 13), 84 % des répondants sont d'accord ou tout-à-fait d'accord avec l'affirmation "Les séances ont été efficaces car les modalités de travail et de dialogue avec les responsables étaient définies."

Par ailleurs, lors de notre animation (R015, question 4), dix personnes ont répondu positivement à la question "Il existe un dialogue permanent entre les groupes et les animateurs". Il y a eu trois réponses négatives et deux abstentions.

La volonté de co-créer apparaît dès le début du Contrat de quartier : "si on reprend la question du lien social, il se crée en faisant des choses ensemble. Donc si on veut créer du lien il faut faire des choses ensemble, [...] c'était une conviction qu'on avait, qu'on a toujours" (Ziegler, 1), "ce que j'en retiens, c'est allez-y, ayez des idées, faites votre quartier beau et vivant puis plus agréable. Ce que j'en retiens est que tout était possible." (Banard, 27).



Ill. 50 – Réponse modalités (13)

La cheffe de projet propose d'ailleurs rapidement aux participants de choisir un représentant : "On a eu une toute première discussion à la première séance de la commission sur la présidence parce qu'[...] on aurait pu imaginer que dans la commission il y ait un ou une présidente qui se manifeste [...]. Puis eux pour gagner du temps, ce que je comprenais, ils ont dit non". (Ziegler, 7). Deux participantes confirment : "elles ont ouvert la question de [...] comment on allait s'organiser, tout ça, et puis on a dit au début il nous semble que ce serait bien que ce soit vous. Et puis on s'est tous mis assez d'accord là-dessus" (Gabriel, 22), "on a un peu réfléchi et puis elles ont tout de suite dit qu'elles elles pouvaient faire les PV et [...] conduire les discussions [...] on était vachement d'accord avec ça, parce que c'était bien pratique de faire comme ça. A partir de là [...] ça s'est un peu au fur et à mesure organisé". (Marouche, 60)

La cheffe de projet décrit : "j'ai un souvenir d'avoir mis tellement de choses ensemble sur la table [que les participants] nous ont un petit peu envoyé en corner en disant que commencez par animer, amener des sujets parce que vous nous laissez le temps d'entrer et puis petit à petit nous on a pris notre place". (Ziegler, 19). Elle explique : "Les gens de la commission c'est des [...] bénévoles, et pour faire simple ils font ça sur leur adhésion au projet, leurs motivations diverses, [...] nous on a des forces de travail [...] on a des ordinateurs, on est au sein de l'administration, on a du temps à leur disposition, c'est ça le projet." (Ziegler, 7).

La répartition des tâches se fait naturellement, par un échange régulier entre les leaders et les membres du groupe : "on a chaque fois procédé en prenant des petits groupes de gens, ou plus compétents, ou plus intéressés ou plus motivés, puis après on redonne les grandes lignes à la commission." (Ziegler, 20) : "On a fonctionné un peu comme ça tout du long en sachant que nous on avait plus de temps et de compétences qu'eux sur certaines choses et puis que de manière régulière, il fallait aussi une orientation générale." (21).

Un membre de la commission : "dans une soirée [...] du groupe de travail [...] j'avais [...] le suivi de ce qu'on faisait [...], tandis que dans une soirée des membres de la commission [, les cheffes de projet] ont plein d'informations [...] que moi j'ai pas. [...] je préfère que les bonnes personnes prennent le lead." (Gabriel, 25). La cheffe de projet, en parlant d'un autre membre : "j'ai compris qu'elle ne souhaitait pas prendre un rôle prépondérant contrairement à ce qu'on aurait pu imaginer, [...] Donc ok [...] on dit bon voilà est-ce que y [...] a] des leaders plus ou moins naturels [qui vont surgir]." (Ziegler, 8).

La collégialité est cependant importante : "le fait qu'il y ait peut-être deux ou trois personnes qui reprennent un peu la responsabilité [et] pas seulement un individu, ça ça me semble important. Il faut que même à la tête du projet, il y ait cette notion du travail en équipe, cette notion de la complémentarité et

puis de la discussion." (Gabriel, 36), "Il y avait plusieurs membres de la commission qui étaient là, mais tous [...] étaient responsables finalement." (Marouche, 56),

Les membres de la commission intègrent également les propositions des habitants, membres ou non des Groupes de travail : "beaucoup de choses qui ont été portées par les membres de la commission ont été transmises par [les] habitants" (Marouche, 8), "n'importe qui pouvait me dire ah mais vous êtes dans une commission, moi je vais vous transmettre [...] Donc c'est venu du quartier." (47)

Les participants gardent cependant une grande autonomie sur les contenus : "Ce qui donne le sens c'est que ce sont les habitants qui disent ce dont ils ont besoin, c'est ça qui donne le sens. Sans ça il y a aucun sens. Après l'administration peut venir et dire on va faire un projet là, un projet là, un projet là, ça c'est une chose qui peut être très bien, ces projets je veux pas les invalider, ils peuvent être excellents et très adéquats, mais c'est pas la même chose, ça a rien à voir. Ici ça vient, c'est les demandes des habitants, et c'est les habitants qui disent quelles sont leurs priorités [...] et c'est ça qui donne du sens." (Marouche, 26), "on sentait que c'était vraiment une démarche participative, [...] ce que j'ai dit ça a été entendu, ça a été pris en compte" (Gabriel, 8). La cheffe de projet confirme : "on a essayé à chaque étape de ces projets de tenir au courant [les personnes intéressées], d'aller les chercher, de solliciter leur aide" (Ziegler, 20).

Une membre de la commission raconte : "les gens sont encore comme ça engagés encore aujourd'hui, c'est aussi parce que [la cheffe de projet] qui est mandatée par la ville a une manière de conduire ce groupe très active et très, très participative et ça c'est très important." (Marouche, 15), "Nous on a 18 projets, ça c'est nous qui l'avons. [...] La Ville quand elle est venue proposer ces projets c'était à la séance publique et puis c'est tout. Nous [...], tous les projets sont sortis [...] du groupe et des habitants autour" (47), les personnes de la ville " étaient là pour prendre les PV et puis donner la parole, etc. organiser la discussion. Mais les idées sont venues donc des participants." (44).

Un participant illustre : "on a eu à un moment donné une feuille qui expliquait les objectifs, les mandats des différents groupes [...] Puis on l'a retravaillée ensemble, c'est pas non plus un document qui est arrivé pouf, [...] c'est aussi tout ce travail là de définition [...] qui a aidé à ce que ce soit assez clair." (Gabriel, 21).

Les membres du groupe reconnaissent également que leurs contributions sont prises en considération : "les gens de la commission [...] sentent que leurs préoccupations, leurs questions, leur raz le bol ou leurs plaintes [...] sont entendues. C'est pas ce qu'ils voudraient au départ mais on collectivise tout ça et sort de la boîte quelque chose." (Ziegler, 3), "ils ont aussi compris pourquoi des fois on changeait ou il y avait certaines propositions bien sûr qui étaient abandonnées, mais c'était pas de la mauvaise volonté, mais on a appris des choses ensemble" (19), trois personnes de l'exécutif "étaient là à des séances, et ils ont entendu ce que les gens disaient, donc ça c'est, c'était très important" (Marouche, 46)

Plusieurs rencontres sont en effet organisées avec des experts : "si on avait besoin d'une personne qui vienne discuter avec nous [la cheffe de projet] a amené quelqu'un de valable chaque fois, enfin quelqu'un de bien." (Marouche, 63) "il [n'y avait pas de participant] qui [soit] de cette profession là, on a sorti des choses assez incroyables, avec l'aide de certaines personnes de la ville, par exemple qui eux étant techniciens nous ont apporté une aide" (Marouche, 59). Une autre participante reconnaît : "le fait que tout d'un coup on ait pu réunir à une table le responsable de la prévention routière de la police, [une accompagnatrice,] une personne responsable de l'école, une vice-adjointe du service scolaire, [...] il y avait vraiment plein de gens autour de cette table pour discuter [...] et ça je pense que c'était une première, et c'est vraiment le résultat direct du contrat de quartier." (Gabriel, 15), "On sent que la ville a vraiment mis des réelles ressources, leur a donné les moyens de faire ça. Je me suis jamais dit [...] au niveau du contrat de quartier en lui-même que c'était un espèce de prétexte [...] elles ont vraiment été efficaces." (10).

La cheffe de projet observe : "il y a dans les réalisations [...] des choses qui sont en route, des choses qui sont faites, [...] et puis il y en a un certain nombre de ces projets qui se réaliseront pas pour des multiples obstacles, financiers, complications ou impossibilités. Moi à la limite ça ça m'est égal dans la mesure où les gens et la commission du quartier ont acquis des choses et puis ont compris que c'était pas possible, et pourquoi c'était pas possible, mais qu'à la place de faire ça on peut peut-être faire déjà autre chose. Ou qu'ils étaient considérés, c'est aussi une question de reconnaissance,." (Ziegler, 13), "je pense pas [...] qu'on

peut pas vivre sans un contrat de quartier, c'est une tentative sympathique et bienvenue qui sert à renforcer des actions de développement durable, qui sert à renforcer la cohésion des gens, et qui sert à mettre de l'huile aussi dans les rouages et dans les citoyens dans les quartiers et aussi au sein de l'administration" (16).

Deux utilisatrices résument : "quand il y a une démarche participative, le trajet est plus long pour trouver les idées, que les choses surgissent, mais après c'est beaucoup plus solide." (Marouche, 59), "on doit tous un peu apprendre, parce qu'on est vite pris par nos habitudes [...], si on a été dans des cadres très hiérarchiques il faut vraiment arriver à changer de posture" (Gabriel, 20).

Interprétation

Dès le démarrage du projet, la volonté de construire ensemble est visible. Cela s'observe notamment lorsque le leader propose l'élection d'un président pour la démarche. Si cela n'a pas été validé par les participants parce qu'ils n'avaient alors pas une visibilité sur l'ensemble de la démarche, on peut imaginer que cet indicateur clair a été perçu positivement par les participants.

Le leader a également présenté diverses modalités de dialogue qui ont permis au groupe de se structurer. Il a par exemple présenté une répartition des tâches possible, avec suffisamment d'ouverture à la discussion pour que celle-ci soit acceptée par les membres du groupe. Ceux-ci mentionnent à plusieurs reprises l'importance de la collégialité et de la prise en compte du maximum d'avis. Cet aspect est plus détaillé sous 11.4 inclusion et diversités.

Un autre aspect relevé est l'autonomie des participants sur la gestion du contenu – voir à ce titre le chapitre 11.3 Bienveillance et facilitation. Ceux-ci ont été reconnus comme des interlocuteurs importants de la part de la ville. Leurs contributions ont été prises en compte et divers experts ont été mis à disposition pour favoriser un échange sur des aspects techniques.

Si le Contrat de quartier n'apparaît pas comme une solution unique, il permet à travers un partage basé sur le dialogue et une co-responsabilisation des acteurs de développer une adhésion plus forte qu'une démarche non participative.

Apport théorique

Les aspects traités dans ce chapitre font référence au contrat de Mission du Changement Emergent (voir théorie chapitre 15.3)

Il est reconnu (divers documents) que parmi les barrières à la participation citoyenne, les plus importantes sont la complexité des thématiques et le contexte d'éloignement croissant entre le politique et les besoins des citoyens (long vs court terme), qui donnent aux habitants un sentiment d'impuissance, d'incompétence, voire de découragement et de défiance.

Le contrat de Mission a pour but de permettre la réalisation des objectifs définis (voir l'hypothèse 7. Vision et le chapitre 9.2 Délimitation et engagement), par la mise en place d'un espace de dialogue permanent entre l'administration et les habitants. Selon le Changement Emergent, ce contrat comprend deux parties :

- ▶ des propositions faites par le leader et
- ▶ des suggestions faites par les membres du groupe.

L'émergence – la remontée consensuelle des besoins des participants – est un aspect majeur de la démarche participative. Le leader ne peut en effet pas maîtriser les enjeux sur le terrain (éléments stratégiques de l'activité), alors même que la connaissance de ces enjeux est indispensable à la survie de l'organisation. Ces éléments permettent en effet d'ajuster le positionnement de l'organisation dans son contexte (éléments stratégiques de l'environnement). Voir à ce sujet le chapitre 9.2.

Dans le cas présent, il apparaît que ces modalités d'échange sont mises en place de façon naturelle, sans qu'il y ait de conflits ouverts. Comme mentionné dans l'hypothèse 7. Vision, le leadership structure principalement le processus, notamment les objectifs, l'agenda des rencontres, et les membres du groupe

structurent les contenus. Les espaces de dialogue sont abordés en détail dans l'hypothèse du même nom (8).

Les observations peuvent également être mises en lien avec la théorie de l'économie des signes de reconnaissance développée par Steiner (2010). Cette théorie parle de l'importance pour le leader de donner aux membres du groupe des messages constructifs sur leur présence (identité, être) et leur contribution (actions, faire). Il est important de rappeler ici que la reconnaissance du leader par les membres du groupe est également primordiale – savoir remercier le leader de son travail, etc. – ce qui est le cas ici.

Recommandations

En termes de co-construction et de responsabilité, l'adhésion est soutenue par les processus suivants :

- ▶ la volonté de dialogue doit être l'une des valeurs clés dès l'initiation du projet ;
- ▶ la prise en compte par le leadership des besoins priorités par les participants encourage la confiance, le dialogue et la cohésion entre les différents acteurs (voir hypothèse 10. Besoins des membres) ;
- ▶ le leader a un rôle important dans la structuration de la démarche. Au fil des étapes, il peut transmettre son leadership au groupe, et augmenter ainsi le niveau de participation (voir chapitre 2.1) ;
- ▶ la qualité de l'information transmise doit primer sur la quantité. Le leader veillera à ne pas sur-informer les participants, mais à rendre l'information accessible ;
- ▶ un leadership partagé encourage la prise en compte de différents points de vues ;
- ▶ la présence des participants doit être reconnue ;
- ▶ les contributions des participants doivent être reconnues, et avoir un impact réel (voir chapitre 9.6 Appropriation et concrétisation) ;
- ▶ la sollicitation d'experts facilite la prise en considération des limites du projet par les participants ;
- ▶ le Contrat de quartier peut être vu comme une solution pour favoriser la cohésion.

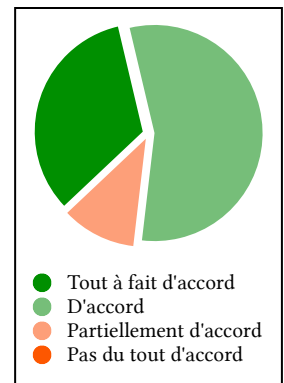
9.4. Coordination et structuration

Un troisième facteur décrit par les participants est la préparation des rencontres, leur coordination, la prise en charge des aspects administratifs, et le lien fait avec la ville.

Observations

Selon le questionnaire (12), 85 % des répondants sont d'accord ou tout-à-fait d'accord avec l'affirmation "Les réunions ont été bien structurées car les rôles et les fonctions étaient clairement définis et compréhensibles".

Le Contrat de quartier débute par un important travail en amont, effectué par la cheffe de projet : "j'ai fait [...] tout un travail de démarches préalables [...] d'aller voir des gens [...] en disant on va lancer ça, qu'est-ce que vous en pensez, comment vous voyez les choses [...] nous avons été voir [...] les] institutions ou collectivités ou associations [...] pour aller leur dire nous lançons cette démarche, est-ce que vous voulez en être [...]. Ensuite il y a eu permanence que j'ai tenue pendant six mois" (Ziegler, 2), "au début c'est un peu la nébuleuse, c'est un peu rien et tout, et puis après il y a des moments plus forts, [...] penser au concret, avec toujours cette question est-ce qu'il y aura deux ou 100'000 personnes" (5).



Ill. 51 – Réponse rôles (12)

Les participants reconnaissent la qualité du travail fourni : "[la cheffe de projet] a d'abord pris contact avec toutes les institutions, et les associations du contrat de quartier." (Marouche, 48), "les choses étaient bien préparées, y avait assez peu de perte de temps sur les sujets" (Banard, 16), "j'ai été assez admirative [...] de leur capacité à mettre en place certaines choses, [...] à amener les choses au sein de notre groupe, au niveau des habitants aussi, préparer les séances." (6), "elles ont fait beaucoup de travail en amont, préparer des dossiers, des séances, ou après les séances prendre contact avec les différentes personnes" (23).

La coordination des commissions est aussi assurée par la ville : "Il y avait quelqu'un qui organisait la séance, qui était en général la personne de la ville." (Marouche, 54). La cheffe de projet décrit : "on a eu une approche assez non conflictuelle, on a tenté, ça je sais pas si c'est une bonne idée, on a tenté de résoudre les difficultés nous même, de faire des ordres du jour, de faire d'expliquer les choses, d'aller chercher les bons experts qui allaient pouvoir bien communiquer avec ces gens tels qu'on percevait." (Ziegler, 18).

Cela allège la charge des habitants : "il y avait des personnes qui faisaient le travail administratif : les PV, les convocations, trouver une salle, etc. Tout ça a été fait par des personnes payées par la commune" (Marouche, 12) "ça c'était très bien, très important. Parce que c'est là qu'il y a toujours le problème dans le bénévolat. Le travail administratif est lourd et puis ça demande beaucoup de temps, alors les [habitants] ont pas forcément beaucoup de temps." (14). Une autre participante confirme : "c'est la ville qui a libéré ces ressources [...] c'est vrai que ça a quand même bien facilité tout notre travail. [...] je pense qu'il n'y a pas grand monde qui s'éclate dans ces tâches là... si on avait du le faire juste entre nous, on aurait pas eu la même efficacité." (Gabriel, 9)

Les relations avec l'administration sont également facilitées par la cheffe de projet : "Il y a toutes les questions des mouvements de quartiers des centres de loisirs, il y a toute la question des aménagements urbanistiques, voilà. La nébuleuse de l'administration lausannoise elle est complexe aussi. [...] nous c'est notre tasse de thé de gérer ça au quotidien, dans notre service ici et puis avec nos collègues. [...] y compris au sein de l'administration on est entrain petit à petit de faire nos preuves." (Ziegler, 10). Si cela se fait principalement à l'interne, les participants y prennent part avec le temps : "j'ai aussi dû me rappeler au souvenir quand elles étaient plus en contact avec l'administration de la ville [...] pour] qu'en tant qu'habitants du quartier on ait aussi contact avec ces personnes directement. Mais bon vraiment j'ai pas l'impression que c'était intentionnel, c'est plus voilà dans des habitudes de travail" (Gabriel, 20).

La cheffe de projet questionne cependant l'investissement nécessaire : "mettre [...] une personne à 80 % plus une autre à 30 ou 40 % plus un secrétariat à 40 %, [...] une année ou deux ans sur ce projet [...] c'est beaucoup d'énergie. On pourrait avoir une approche assez critique" (Ziegler, 14)

Interprétation

Alors que la structure du projet a parfois manqué de clarté – chapitre 9.2 Délimitation et engagement –, il apparaît ici que la structuration des réunions a été bien perçue.

Les contacts pris par la cheffe de projet pour initier la démarche ont eu un impact positif sur l'adhésion des participants et les ressources mises à disposition par la ville ont également été très appréciées des participants. On citera ici le travail administratif réalisé : la coordination des rencontres, la prise de notes durant les réunions, la gestion de listes de participants, la création de documents divers (présentations, brochures promotionnelles, affiches), la réalisation d'un site web, les contacts téléphoniques, etc. Cela représente un travail important, considéré comme fastidieux par les participants.

Finalement, la position interne de la cheffe de projet au niveau de la ville semble avoir facilité les relations avec les différents services, ce qui a également permis de mettre en place des collaborations croisées entre les habitants, la ville et d'autres partenaires tels qu'une gérance immobilière.

A un niveau plus global, le retour sur investissement par rapport aux ressources mises à disposition est difficilement quantifiable. On perçoit ici également que l'adhésion à une telle démarche est fortement liée aux valeurs personnelles et à la volonté de s'engager pour une communauté.

Apport théorique

Les observations faites peuvent être mises en relation avec l'appareil du groupe, qui a pour fonction d'assurer le support de l'organisation (Fox, voir chapitre 15.3). Le Changement Emergent propose d'intégrer un second appareil qui, contrairement au premier géré par le leadership, est géré par les membres du groupe. En résumé

- ▶ L'appareil du leadership sert à standardiser les techniques (processus opérationnels). Cela correspond à la technicité dans l'équation $E = A * T$.
- ▶ L'appareil des membres du groupe permet de standardiser les bonnes pratiques relationnelles (processus humains). Cela correspond à l'adhésion.

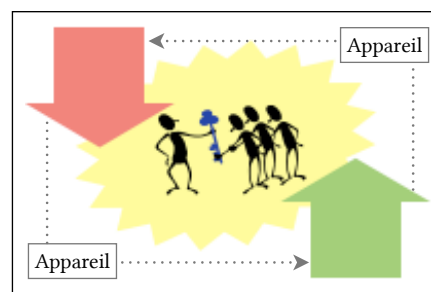
Dans le Contrat de quartier, l'appareil du leadership est incarné par la cheffe de projet et deux employés de la ville. Le rôle de l'appareil semble également pertinent. L'appareil des membres est figuré par la commission de quartier. Ce rôle est présenté plus en détail au chapitre suivant.

Il serait bien sûr intéressant de comparer cet appareil avec les structures mises en place dans d'autres démarches, ce que les auteurs n'ont pas fait pour des questions de temps.

Recommandations

En terme de coordination et de structuration, les auteurs proposent ce qui suit.

- ▶ un travail de prise de contact en amont du projet permet de favoriser l'adhésion ;
- ▶ la mise en place rapide de l'appareil du leadership libère grandement les citoyens de tâches fastidieuses et leur permet d'utiliser leur temps pour des tâches plus gratifiantes ;
- ▶ la mise à disposition de ressources par l'administration est appréciée par les participants ;
- ▶ la disponibilité d'un interlocuteur relais au sein de l'administration favorise les partenariats ;



Ill. 52 – Appareils du Changement Emergent

- ▶ l'intégration des participants lors de rencontres au sein de l'administration est appréciée des participants ;
- ▶ la définition d'indicateurs permet de mesurer le retour sur investissement de telles structures.

9.5. Coopération et complémentarités

Le quatrième facteur lié aux processus relationnels est la coopération entre les participants de la démarche, et les complémentarités qu'ils peuvent développer.

Observations

Selon le questionnaire (question 8), 64 % des répondants sont d'accord ou tout-à-fait d'accord avec l'affirmation "Mes idées et mon travail ont été valorisés et reconnus dans ce projet, ce qui a contribué à m'engager".

Par ailleurs, trois points étaient liés à la coopération et aux complémentarités lors de notre animation. A la question "Le partage de connaissances entre les participants est suffisant.", cinq personnes ont répondu positivement, sept négativement, et il y a eu trois abstentions (R015, question 5).

A la question "Le groupe s'est mis d'accord sur les informations à transmettre aux responsables de la ville", 10 personnes ont répondu positivement, 4 négativement, et il y a eu une abstention (R015, question 6).

Finalement, à la question "Je suis satisfait de ma contribution au groupe", 12 personnes ont répondu positivement, 2 négativement, et il y a eu une abstention (R015, question 8).

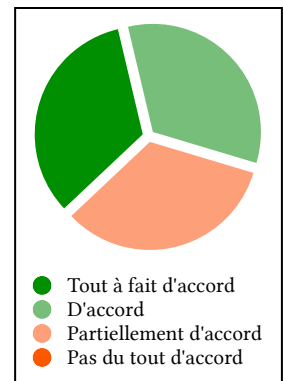
Les personnes interviewées mentionnent que les projets ont été définis en accord avec les habitants : "On est vraiment partis des besoins précis, on a inventorié un peu tous les sujets problématiques du quartier [...], tous les besoins d'améliorations. On l'a fait plusieurs fois" (Gabriel, 29), "Le plus de fois qu'était cité un problème, il arrivait en haut de la liste." (Banard, 25).

De ces discussions sortent quatre thèmes, qui deviennent les Groupes de travail : "les choses sont sorties plutôt du genre brainstorming [...] après on a essayé de les mettre ensemble, [...] on a aussi vu que dans les différents groupes sortaient les mêmes choses, [...] alors on s'est dit [...] ce groupe traite de cette chose, et puis ce groupe traite de l'autre" (Marouche, 41), "on a [vu très tôt que] les difficultés, les améliorations qu'on proposait s'englobaient [...] dans quatre axes." (Marouche, 49).

Les groupes coopèrent pour aller vers des solutions concrètes : "Les Groupes de travail ont dénombré les questions à résoudre, les idées d'amélioration [...]. Dans chaque groupe de travail il y avait des membres de la commission [qui retransmettaient] à la commission [...] pour discuter ensemble comment on allait mettre ça sur pied [...] jusqu'à arriver à la feuille de route." (Marouche, 51). Celles-ci sont réunies dans un document : "la feuille de route comme résultat premier c'est excellent, on a mis le doigt sur tous les problèmes de quartier, petits et grands, plus des améliorations [...]. Si on fait tout ça pour le quartier c'est un vrai plus quoi, très important voilà." (27).

Cela débouche sur des rencontres d'information au grand public : et puis après assez vite quand on a lancé des Groupes de travail, on avait une soirée ouverte avec tous les gens du quartier qui pouvaient s'exprimer sur ces différents thèmes, et puis là on avait aussi dressé un inventaire." (Gabriel, 29), "on a fait une séance avec les habitants et là ils ont réexprimé des choses" (Banard, 25), "il y a eu des mails collectifs qui étaient envoyés pour dire des choses mais les grandes discussions c'était en séance." (Marouche, 41)

Ces différentes étapes sont animées de manière informelle : "on est vraiment allé à tâtons. On [...] a émis certaines possibilités, puis après on s'est rendu compte qu'il fallait passer par certaines étapes pour en arriver là. Ca s'est fait un peu ensemble puis après ça a démarré gentiment, on a travaillé dans le concret" (Banard, 33), "Il y [en] avait pas un plus responsable que l'autre, il y avait parfois [quelqu'un] qui faisait plus le porte parole qu'un autre, mais on s'en référait toujours aux autres" (Marouche, 57), avec de nécessaires ajustements : "pour définir les priorités, on avait essayé de faire [un] grand tableau avec chacune des propositions [...] au bout des compte, [...] c'était pas représentatif, c'était pas super utile. Donc on a choisi ensemble de réorganiser ça un peu différemment. [...] on a parfois proposé des choses, et



Ill. 53 – Réponse valorisation (8)

puis souvent il y a différentes propositions, puis après on se retrouve sur [celle] qui est plus construite finalement." (Gabriel, 27).

Les complémentarités entre les participants et intervenants sont mises à profit : "il y a eu une grand part intuitive, aussi dans nos modes de fonctionnement. Il y a des choses qui se sont définies juste par la pratique, il y a des gens qui sont quand même plus présents que d'autres, il y a des gens qui sont présents pour une cause assez particulière, et puis je pense que ça s'est finalement pas mal joué avec la personnalité des gens et puis leurs compétences." (Gabriel, 30), "j'ai l'impression qu'on a reconnu les différentes compétences des uns et des autres [...], il a fallu arriver à une décision donc on a écouté les personnes, les membres de la commission qui étaient compétents dans ces questions [...], et puis comme leurs propositions nous semblaient bonnes, c'est vrai qu'en général on est assez vite tombés d'accord sur ces choses." (27). Une autre participante : "Déjà qu'on fait ça bénévolement [...], c'est difficile de mettre de l'énergie dans quelque chose qui ne nous motive pas vraiment." (Banard, 32), "Je pense qu'on avait chacune bien des compétences là où il fallait pour que les choses soient équilibrées et puissent se faire." (21). La cheffe de projet va dans la même direction : "je dirais que c'est un mélange de temps libre, de compétences, et puis d'intérêts." (Ziegler, 22).

Ce qui valorise chacun : "il y d'abord déjà la dynamique de l'équipe où [...] j'ai l'impression d'avoir pu prendre ma place, [...] faire bénéficier l'équipe de mes compétences et puis ça je pense que ça a été reconnu et apprécié." (Gabriel, 10), "c'était aussi un élément qui a vraiment contribué à l'adhésion." (4).

Une grande importance est accordée à la représentativité : "cette notion d'impliquer le plus [...] de gens possibles. Ca je pense que c'est ce que j'ai appris dans le cadre du contrat de quartier, de faire effort en fait d'aller chercher les gens. [...] on est dans un quartier où tout d'un coup, on représente un peu d'autres gens que juste nous-même quoi. Donc il faut aussi aller les chercher ces gens là." (Gabriel, 33), "par exemple pour la conférence de quartier, on a fait le choix que tout le monde puisse prendre la parole, [...] c'était quelque part un choix de dire on rend visible tout le monde" (30), "je suis allée avec d'autres au contact des commerçants du quartier pour essayer [...] de les faire participer à la fête. [...] ça m'a aussi élargi mon regard sur le quartier, donc même si en termes de temps c'était du boulot bien conséquent, là j'ai vraiment aimé faire ça." (5). Une participante raconte : "Si [...] je sentais pas l'envie de mettre de l'énergie [dans certains sujets ...], et bien j'allais pas mettre en avant ce projet, puis c'est le groupe qui a décidé [quels] points prioritaires [étaient] à mettre en avant" (Banard, 25).

Et de manière générale, l'ambiance est constructive : "il y a quand même une envie d'un monde meilleur, de plus d'ouverture, de plus d'échange, pour moi ça se retranscrit bien." (Banard, 31) "J'avais vraiment l'impression d'être dans un projet expérimental avec des gens motivés [...] qui étaient là pour participer à ce projet. Je les sentais contents, plutôt à prendre soin de nous" (35), "Il y a le côté relationnel qui a une bonne énergie, c'est sympa de se rencontrer..." (Gabriel, 5), "favoriser dans un quartier [...] un] sentiment d'appartenance, [...] ça sort un quartier de l'anonymat, et puis ça [...] a du sens. Favoriser les relations [...] entre les gens du quartier et puis [...] sortir les gens de l'isolement. C'est de se retrouver et puis de mettre nos forces ensemble pour aboutir à des réalisations concrètes." (13), "c'était beau quoi. De pouvoir avoir ce genre de discussions ouvertes avec plein de respect [...] c'était vraiment positif." (9). Quelques exceptions sont notées : "on avait créé des groupes pour [...] pour amener des idées [...], mais y en a qui arrivaient avec des problèmes, [...] et puis c'était pas très constructif alors c'était un peu décevant." (Banard, 8).

Interprétation

La plupart des participants sont satisfaits de leur contribution, et des informations qui ont été remontées à l'administration. S'ils se sont sentis reconnus et valorisés, ils jugent le partage entre pairs insuffisant. Plusieurs d'entre eux mentionnent cependant qu'ils ont pu partager leurs connaissances pour apporter une contribution utile à la démarche.

S'il y a eu une alternance entre des rencontres d'information et des réunions de travail en groupe, les auteurs ont observé que la place laissée aux habitants était toujours structurée par des animateurs. Les moments informels où les habitants ont pu partager de manière plus intense étaient exceptionnels : fête de

quartier, sortie ou apéritif de fin de soirée. On pourrait imaginer que le manque d'interaction perçue vienne du décalage entre les contributions nombreuses des membres de la commission – qui ont rassemblé et rendu visibles les résultats – et les contributions sporadiques ou régulières des habitants, qui ont pu être intégrées et qui ont de ce fait perdu la visibilité à l'individu.

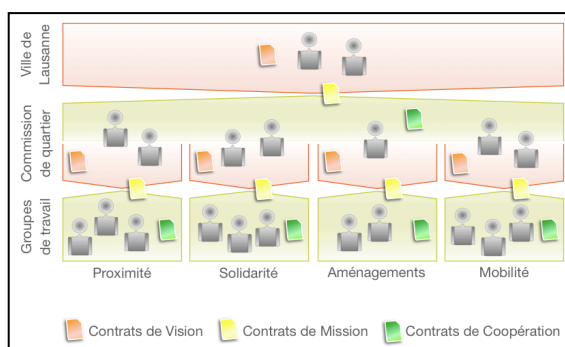
Les thèmes abordés dans les Groupes de travail sont représentatifs des besoins des habitants, et l'orientation vers des solutions a favorisé le dialogue. La synthèse des discussions, également abordée au chapitre 9.6 Appropriation et concrétisation, a été appréciée. Il apparaît ici que la commission a apporté ici une réelle valeur ajoutée au Contrat, en faisant émerger des thématiques prioritaires dans le quartier.

Les animateurs se sont organisés au fur et à mesure de la démarche, comme décrit dans le chapitre 9.4 Coordination et structuration. Cela s'est fait de façon informelle dans une ambiance constructive.

Apport théorique

Ce thème peut être mis en lien avec le Contrat de Coopération du Changement Emergent. L'illustration présente les différents contrats dans une situation idéale.

Ce contrat a pour but d'assurer une collaboration consensuelle et performante entre membres du groupe, par la mise en place d'un espace de dialogue entre les habitants. Ils peuvent ainsi partager leurs vécus, leurs enjeux et besoins, et les prioriser de manière consensuelle, ce qui permet de faire des propositions collectives au Planifié, propositions qui assurent ce dernier de l'implication des membres en cas d'acceptation. Mintzberg (1998) mentionne un tel ajustement, sans toutefois en donner les spécifications.



Ill. 54 – Niveaux de contrats selon le Changement Emergent

Dans le cas présent, il n'y a pas eu de contrat de Coopération clairement établi au niveau des habitants. Par contre la commission s'est dotée de règles de fonctionnement informelles, dont notamment l'idée de représentativité, la collégialité dans les animations, etc. Cela rejoint la notion d'appareil des membres mentionné au chapitre précédent, en lien avec l'adhésion dans la formule $E = A * T$.

L'économie des signes de reconnaissance peut aussi être mentionnée ici, Alors que le chapitre 9.3 abordait la reconnaissance entre leader et membres du groupes, ce thème ci est en lien avec la reconnaissance entre pairs. Que ce soit au niveau du leadership ou à celui des membres, les messages constructifs partagés entre personnes qui ont le même rôle est primordial.

Recommandations

Afin de favoriser la coopération et les complémentarités, les auteurs recommandent les mesures suivantes.

- ▶ partager des signes de reconnaissances avec ses pairs, sur leur présence et leurs contributions ;
- ▶ encourager un dialogue ouvert entre les participants, organiser des espaces de rencontres informels ;
- ▶ proposer aux participants d'établir entre eux des règles du jeu pour encourager la coopération ;
- ▶ rechercher les diversités de profil dans la constitution des équipes (des outils tels que Leonardo 3.4.5 permettent de faire un profil des préférences au sein d'une équipe) ;
- ▶ favoriser la priorisation des demandes en fonction des intérêts communs, et rendre ce processus visible ;
- ▶ laisser les participants gérer les contenus, et notamment les thèmes traités par les groupes ;
- ▶ tirer parti des compétences d'animation et techniques au sein du groupe ;
- ▶ proposer des rencontres grand public qui permettent de partager les résultats atteints ;
- ▶ diversifier les types de rencontres, avec des espaces informatifs et participatifs.

9.6. Appropriation et concrétisation

Le dernier facteur mentionné sur le thème des processus relationnels est l'appropriation du contenu par les participants, et la réalisation d'actions tangibles.

Observations

Selon le questionnaire (question 5), 74 % des répondants sont d'accord ou tout-à-fait d'accord avec l'affirmation "Par rapport au travail, aux moyens et au temps investis globalement, les résultats du projet ont été importants".

Si les motifs d'adhésion sont très divers, à l'exemple de cette rencontre (R003) qui regroupe neuf personnes – une intéressée par un thème précis, une autre par les démarches participatives, une qui vient "en renfort pour aider à concrétiser des projets", une qui veut un lieu de rencontre "plus chouette", une qui souhaite développer la convivialité, une encore qui veut créer plus de lien entre les générations dans les immeubles, une qui veut échanger des services, et la dernière qui a "un boulot tellement inutile qu'[elle] se reconforte de faire quelque chose de valable", la volonté d'agir est claire : "chaque fois l'impression de travailler à des sujets utiles pour le quartier, donc ça je crois que ça a beaucoup aidé au fond pour

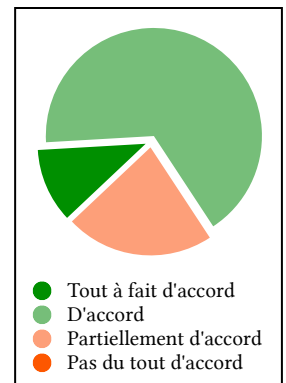
rester motivés [...] on s'est jamais retrouvés face à des gens, des habitants qui ont dit ah non, non, non mais là vous êtes à côté, je trouve que c'est accessoire, c'est du gadget, ou comme ça" (Gabriel, 4),

Les personnes interviewées ont toutes mentionné l'importance d'arriver à des résultats concrets, auxquels les participants peuvent s'identifier : un "critère de succès, c'est que ça a été des réalisations très concrètes [...] Je trouve que c'est important, quand on travaille comme ça au service de plein de gens [...], d'avoir assez vite des petits résultats concrets, pour que le plus de gens voient rapidement que oui, ce qu'on fait ça sert à quelque chose." (Gabriel, 15), "c'est d'abord une démarche qui part du terrain, de la réalité des gens." (29), "j'ai l'impression que les gens voulaient être là s'ils se sentent vraiment concerné, qu'ils vivent des situations, des problématiques de leur quotidien, de leurs enfants, de la famille ou de choses comme ça. Donc là ils vont se déplacer car ça va peut-être changer les choses ..." (Banard, 11).

La feuille de route est le document qui illustre ces réalisations : "arriver à des projets concrets c'est ce qu'on peut voir sur la feuille de route [...] on a mis beaucoup d'énergie [...] à faire que ça débouche sur des choses et puis que les gens ils voient que voilà la confiance elle passe par des réalisations et pas seulement du blabla" (Ziegler, 3), "ça ça intéresse maintenant toutes les personnes qui ont participé [...] La municipalité a accepté la feuille de route qu'on a développé, [...] ils s'engagent à la mener à bout. Ça veut pas dire que ce soit demain, [...] c'est ça qui est à voir, comment les choses vont être réalisées [...]. Et nous on veut participer à tout ça. [...] on veut qu'on puisse dire voilà ça, ça, ça et ça a été fait [...]. Il y a déjà des choses qui ont été faites parce que nous on était là et qui n'auraient pas été faites autrement." (Marouche, 20), "il y a une part de la motivation qui est là parce qu'on a pas vu les projets aboutir – moi j'ai vraiment envie de les voir se concrétiser le plus possible" (Gabriel, 5).

Cela peut également passer par la reconnaissance du travail effectué ensemble : "il y a eu des moments comme la conférence de quartier, comme aussi la fête de quartier [...] où effectivement, on a vu que les gens étaient enthousiastes, qu'ils reconnaissent le travail effectué, qu'ils appréciaient la démarche" (Gabriel, 11), c'était "assez gratifiant [...] parce que notre travail [...] était un peu exposé, et puis les gens ont pu donner leurs retours... [...] c'est valorisant, c'est sympa quoi, c'est des chouettes moments." (5), "les gens étaient vraiment contents de pouvoir vivre ça dans leur quartier" (3).

La cheffe de projet décrit : "d'une certaine façon [il y a] une écoute, une compréhension des problèmes qui ont été soulevés, [...] on tente de donner des réponses qui avancent mais qui tiennent compte des réalités aussi" (Ziegler, 13), l'important "est de faire comprendre aux gens qu'on suit la chose, on va voir les bonnes personnes, ces bonnes personnes leur expliquent les contraintes qu'on ignorait [...] et qu'après on essaie de prendre ça en disant qu'est ce qu'on peut faire, avec les bons partenaires. Qu'on se donne la peine



Ill. 55 – Réponse résultats (5)

d'arriver au bout, d'arriver avec des choses concrètes [...] on peut aussi avoir des résultats qui sont pas forcément ceux qu'on a imaginés [...], mais en termes de résultats il y a [...] davantage de cohésion, il y a [...] des gens qui se sont rencontrés, il y a eu une fête, [...] il y a quelque chose qui s'est passé." (3).

Cet objectif d'appropriation se différencie des démarches précédentes menées par la ville : "Métamorphose, ça c'était une vraie catastrophe parce que là on a pas incité les gens à participer on a juste publié dans les journaux venez si vous voulez [...] Agenda XXI est parti pas mal, [...] la ville a] sorti quelque cinq grands projets phares et puis le reste dont les gens avaient parlé, ils ont jamais plus entendu parler, on leur a jamais rien rendu, [...] ils ont mis ça dans le tiroir et puis ils l'ont oublié" (Marouche, 7).

Une participante décrit l'impact des actions sur son adhésion : "à un moment donné j'ai pu comprendre qu'au niveau politique il allait y avoir des changements [...] et que peut-être le projet ne serait plus soutenu et que tout le travail qui avait été fait n'irait pas plus loin. [...] Alors moi d'entendre ça, c'est juste pas possible, parce que j'ai pas envie de m'investir pour rien" (Banard, 3).

Le fait que le contrat de quartier existe attire par ailleurs d'autres activités et rend la démarche plus visible, à l'exemple de la rencontre sur le thème des lumières (R58). Cet événement a en effet attiré un public différent, dont la plupart n'avait pas participé à d'autres réunions. Elle donne également sa vision sur l'importance de pouvoir s'identifier à un projet, et de voir des résultats : "concrètement [...] J'ai rien vu qui a changé. Peut-être que des choses ont changé mais je ne suis pas au courant." (Banard, 14), "Je ne suis pas sûr que les gens s'intéressent à ça, je sais pas ! J'en ai parlé autour de moi et y avait des étrangers qui se disaient, de tout façon nous on est pas suisses, donc on ne va pas venir." (10).

Interprétation

Si chaque participant a des motifs individuels qui le font rejoindre la démarche participative, tous s'accordent sur leur besoin d'agir utilement, par rapport à des thèmes qui concernent leur quotidien. Ils attendent également de pouvoir agir de façon à obtenir des résultats concrets dans le court terme. Les auteurs observent à ce sujet que la majorité des Groupes de travail et des actions définies touchent à des aspects matériels, sans doute plus faciles à appréhender et à mettre en place.

Les membres du groupe soulignent également l'importance que les projets émergent du terrain plutôt que de plannings définis par l'administration. La variété des projets sera traitée sous 11.4 Inclusion et diversité.

La feuille de route apparaît être l'élément clé du Contrat de quartier. Ce document résultant de nombreuses concertations – voir chapitre 9.5 Coopération et complémentarités – synthétise les différents projets et les présente sous forme d'actions. A ce titre, il valide le lien entre le travail collectif effectué par les participants et l'engagement de la ville à réaliser les actions prévues. Plusieurs participants décrivent d'ailleurs leurs attentes de voir les projets mis en œuvre comme un moteur de leur adhésion. On observe à ce sujet que d'autres démarches participatives qui n'ont pas eu les résultats attendus ont renforcé l'écart entre l'administration et les citoyens.

La célébration du travail réalisé ensemble et la présentation des résultats à des citoyens moins impliqués est également importante. Les conférences publiques ainsi que les événements organisés dans le quartier ont permis de valoriser la démarche et de reconnaître les différents engagements. Cette dynamique encourage également l'organisation d'activités tierces dans le périmètre, qui renforcent les échanges et la coopération.

Apport théorique

Ces différents points peuvent être mis en relation avec le contrat de dialogue établi entre le leadership et les membres du groupe, à savoir le contrat de Mission présenté au chapitre 9.3. La soif de stimulation et de reconnaissance est également abordée ici, avec une claire volonté de répondre à des besoins matériels (actions concrètes) et à des besoins d'appartenance (contribution à la communauté).

La notion de feedback, ou de boucle de rétroaction (Palo Alto, Marc, 2006) prend ici également son sens : on observe le besoin des participants de pouvoir mesurer le chemin accompli, et l'impact qu'ils ont sur leur environnement.

Recommandations

Pour encourager l'appropriation et la concrétisation, les auteurs recommandent de

- ▶ comprendre que les intérêts individuels spécifiques convergent vers des intérêts communs généraux ;
- ▶ permettre aux participants de s'impliquer en fonction de leurs intérêts ;
- ▶ proposer des actions locales en lien avec le quotidien des gens ;
- ▶ maximiser la visibilité entre l'investissement fourni par les participants et les résultats concrets ;
- ▶ valoriser les contributions collectives en mettant en place les propositions faites ;
- ▶ assurer un suivi de chaque projet et clarifier les éventuelles conditions de réussite ;
- ▶ synthétiser les projets collectifs dans un document et définir des délais de réalisation ;
- ▶ célébrer régulièrement le travail accompli à travers des événements publics ;
- ▶ encourager l'organisation d'activités parallèles.

9.7. Validation

Les observations réunies correspondent à l'hypothèse de départ :

Plus le leadership prend en compte les processus relationnels, plus les membres du groupe adhèrent.

L'antithèse consiste à dire que l'adhésion décline lorsque le leader ne prend pas en compte les processus relationnels. Il est possible de distinguer plusieurs formes de désengagement : d'une part les membres peuvent quitter temporairement ou définitivement le groupe – de manière constructive ou destructrice – ; d'autre part les membres peuvent se mettre dans la passivité par rapport aux objectifs et aux interactions du groupe. En entreprise, ce deuxième aspect sera nommé présentéisme.

10. Hypothèse : Besoins des membres

Notre hypothèse est :

Plus le groupe permet aux membres de satisfaire leurs besoins individuels, plus leur adhésion est élevée.

C'est dans le processus même d'interdépendance constructive avec le monde et d'adaptation de la nature à ses besoins, à ses désirs et à ses aspirations, que l'homme constitue son humanité.

René Dubos

10.1. Apports théoriques

Barrett (2003) se basant sur les savoirs ancestraux des Sciences védiques de l'Inde antique (Alexander, 1989) décrit sept niveaux de conscience chez les humains dont les quatre premiers niveaux correspondent à la hiérarchie des besoins établie par Maslow (1976). Selon Barrett nos besoins physiques sont satisfaits par la sensation de sécurité, nos besoins émotionnels sont satisfaits par les relations que nous établissons avec d'autres quand nous sommes en accord avec nous-mêmes, et la connaissance de soi et la maîtrise personnelle nous aident à satisfaire nos besoins mentaux. Berne (1963) et ses proches (Steiner, 2010 et Lenhart, 1998) identifient de leur côté avec l'approche de l'analyse transactionnelle des besoins d'un autre type. Comme il a déjà été dit dans notre hypothèse centrale, la recherche de satisfaction des besoins nous semble jouer un rôle important dans la motivation des membres à adhérer à une démarche participative telle que celle mise en place dans le quartier de Montelly.

Dans ce chapitre nous regardons d'abord comment ces différentes approches s'articulent, se différencient et se complètent pour en faire des clés de lecture et de levier d'action à l'usage des acteurs de ces démarches. Nous voyons ensuite comment cela s'illustre dans nos observations et dans la documentation du projet de Contrat de Quartier Montelly. Nous terminons par quelques recommandations de mise en œuvre dans le cadre d'une démarche participative.

10.1.1. De la survie à la réalisation de soi

Selon Barrett, les quatre premiers des sept niveaux de la conscience humaine correspondent à la hiérarchie des besoins humains établis par Abraham Maslow. Nos besoins physiques sont satisfaits lorsque nous éprouvons un sentiment de sécurité. Nos besoins émotionnels sont satisfaits lorsque nous établissons des relations significatives avec les autres et que nous sommes en accord avec nous-mêmes. Nous satisfaisons le besoin d'estime de soi lorsque nous nous sentons respectés et estimés par ceux avec lesquels nous partageons une identité commune.

La survie

Barrett (op. cit.) propose de considérer les besoins physiologiques (air pur, nourriture, eau etc.) et les besoins de maintien de la santé et de l'intégrité physique comme des questions de survie. La motivation fondamentale à ce niveau est l'auto-préservation.

De manière empirique, il nous semble que la question des besoins physiologiques est en règle générale largement couverte par l'organisation socio-économique d'un pays riche, plutôt paisible et disposant d'un filet social comme l'est la Suisse. Il nous paraît donc que les besoins physiologiques ne sont que rarement des facteurs d'adhésion à un groupe tel que celui de notre étude.

Même si ce n'est pas la question de sécurité immédiate de la personne qui peut la motiver à adhérer à un groupe dans le cadre d'une démarche participative, cet aspect peut avoir une influence dans ce processus sous différentes formes. D'une part les sujets traités par le projet peuvent avoir trait à des questions de sécurité, sécurité routière ou sécuritaire (éclairage public, présence policière, délinquance,...) d'autre part la question de confiance dans le groupe, de pouvoir s'exprimer librement sans être jugé (sécurité de sa personnalité) est importante. Il doit exister pour cela une confiance dans le leadership et le respect entre tous. Sur ces derniers aspects le porteur du projet a un rôle important à jouer pour mettre en place des

cadres relationnels sécurisants entre les participants, notamment en garantissant une culture de feedback constructif.

Les relations

Pour Barrett la seconde catégorie de besoins humains est celle des relations. Le sentiment d'affection et d'attachement amène à la notion d'appartenance importante pour les être sociaux que nous sommes.

Le groupe offre des perspectives de lien social. La démarche participative comme celle de Montelly permet particulièrement bien de faire concorder environnement géographique et sentiment d'appartenance à une communauté. L'adhésion au groupe peut être motivée par le besoin de briser sa solitude affective, de rencontrer du monde, ce qui contribue à la construction d'une identité .

Dans la gestion et l'organisation d'une démarche participative, les éléments qui favorisent le sentiment d'appartenance des personnes qui participent aux Groupes de travail et à la commission en particulier, mais également des habitants et usagers en général, vont donc contribuer de façon significative à leur adhésion.

Parmi ces éléments / facteurs voici ceux qui nous semblent particulièrement pertinents :

- ▶ Toutes les façons de rendre visible les frontières majeures externes (voir chapitre au sujet de la structure) telles que carte de membre, liste de distribution de mail exclusive, règles/critères d'adhésion claires; droit de vote, ...
- ▶ Des rituels plus ou moins codifiés
- ▶ L'identification de la raison d'être du groupe
- ▶ La reconnaissance de la plus-value du groupe par l'environnement
- ▶ L'existence d'un leadership reconnu

Dans le tableau de Fox (1975) inspiré d'Eric Berne les critères ci-dessus constituent les éléments de l'autorité du groupe. Ces éléments pourront servir au porteur du projet pour mettre en œuvre une stratégie visant à satisfaire le besoin d'appartenance pour favoriser l'adhésion.

Estime de soi

La troisième catégorie de besoins est l'estime de soi. Ce besoin est satisfait quand nous nous sentons respectés par ceux avec lesquels nous partageons une identité commune. La reconnaissance et le respect des autres nous donnent le sens de nos propres valeurs. Au sein d'un groupe, les individus essayent de se faire remarquer, pour se positionner par rapport au leader. Fort de la reconnaissance du leader, chacun pourra peu à peu se positionner face au reste du groupe. Etre reconnu par celui-ci renforce l'estime de soi et permet de progresser encore. A ce niveau, on comprend intuitivement que l'intégration de l'individu dans le groupe est renforcée par rapport au niveau antérieur : il ne cherche pas seulement à "être là", mais aussi à recevoir des signes de reconnaissance.

La satisfaction des besoins physiques et moraux dont nous avons parlé jusqu'ici nous vient du monde extérieur. Le sens de ce que nous sommes est conditionné par l'idée que nous nous faisons de l'opinion que les autres ont de nous. Si ces états de conscience deviennent un mode de vie, la personne se trouvera dans un état de dépendance – ou éventuellement de contre-dépendance – (Lenhart, 2001). Pour que les participants puissent jouer leur rôle à part entière dans une démarche participative, ils devront passer de l'état de référence à l'extérieur ou à l'objet, à l'état de référence à soi, c'est à dire à l'autonomie.

Réalisation de soi

Une fois ses besoins vitaux de sécurité et de reconnaissance assurés, l'individu peut arriver à se libérer de ces contraintes et apports extérieurs pour se recentrer sur son auto-perception. Des questions comme "qui suis-je ?", "pourquoi suis-je ici ?" ou "comment puis-je m'améliorer / grandir ?" vont se poser à lui. Répondre à ces questions et agir en fonction prend ainsi une dimension auto-transcendante. A ce stade

pour qu'une personne adhère à une démarche participative elle doit y trouver satisfaction à ce nouveau besoin de réalisation personnelle.

Maslow décrit la réalisation de soi comme "un état dans lequel une personne transcende son ego et devient plus indépendante des besoins inférieurs". Au cours de ce processus, nous sommes moins dominés par les peurs qui dirigent nos besoins inférieurs. Nous réalisons que notre véritable intérêt personnel est intimement lié à celui du bien commun.

Besoin individuel vs intérêt individuel

Nous identifions une nuance importante entre "besoin individuel" et "intérêt individuel". Contrairement à la notion de besoin, la notion d'intérêt fait référence à des enjeux extérieurs à la personne, les intérêts des consommateurs, des automobilistes, les intérêts commerciaux d'un entrepreneur ou encore les intérêts politiques d'un parti.

Ces intérêts peuvent bel et bien être un facteur d'adhésion dans un processus participatif. Du point de vue de celui qui les défendra, ce sera une question de survie (de ses avantages, de l'entreprise ou de la position de pouvoir).

III. 56 – Extrait du livre Libérer l'âme de l'entreprise de Barrett (2003)

10.1.2. Du soi au tout

Quand Maslow décrit les valeurs qu'intègrent les individus dans leur vie (vérité, bonté, unité, globalité, unicité, vivacité, perfection, autonomie etc.), Barrett y voit les éléments d'une dimension spirituelle. Ce qui l'amène à proposer quatre niveaux additionnels inspirés des Sciences Védiques. Il parle de niveau de conscience où les besoins ne sont plus concrets et personnels, mais marquent plutôt un degré toujours croissant d'intégration de l'être individuel au sein de la collectivité et dans son univers ; les besoins collectifs prennent définitivement le pas sur les besoins individuels lors de l'activité. A un tel niveau, il n'y a plus de contradiction possible entre les besoins individuels et les objectifs communs propres au groupe. Alors que Maslow définit des besoins éminemment centrés sur la personne et l'individu (motivations individualistes), Barrett nous rappelle que, pour que l'action du groupe puisse dépasser la simple somme des interactions individuelles, cette action doit porter un sens partagé qui transcende les besoins personnels de chaque membre. On observe alors un shift (glissement) de l'intérêt personnel vers l'intérêt collectif.

Dans l'encadré ci-dessous nous transcrivons la description que Barrett (2003) fait de ces niveaux de conscience supérieurs.

La conscience de l'être

Le premier niveau est la conscience de l'être. Il est très proche de l'état que Maslow appelle la réalisation de soi. Et Robert Assagioli, psychologue italien la psychosynthèse. Dans cet état de conscience la séparation entre l'ego et l'être disparaît dès que nous nous détachons des peurs suscitées par nos besoins physiques et émotionnels. Nous nous libérons de l'idée de ce que nous devrions être pour devenir ce que nous sommes vraiment.

Le psychiatre Suisse Carl Jung appelait ce processus l'individuation-l'intégration de l'inconscient dans le conscient. Autrement dit, amener nos peurs inconscientes vers une perception consciente. Nous apprenons ainsi à maîtriser nos peurs et augmenter notre capacité de réponse. Au cours de ce processus notre personnalité devient moins fragmentée et plus globale. Nous devenons plus authentique dans nos relations et clarifions nos desseins. Remplir ce but devient une de nos plus fortes motivations.

La conscience cosmique

Le niveau suivant est la conscience cosmique. C'est un état permanent de l'être dans lequel la personnalité et l'être se confondent. Dans cet état, les individus réalisent tout leur potentiel. Nous atteignons et intégrons notre moi authentique. Nous voulons travailler à notre mission 24 h sur 24. La vie devient porteuse de sens. Créativité et intuition abondent. Les liens avec notre famille, notre communauté et nos collègues de travail deviennent vitaux car c'est par eux et avec eux que nous pouvons développer notre potentiel de donner un sens à notre vie. Nous commençons à développer un sens vaste de l'identité et nous reconnaissons que notre intérêt personnel et le bien général se confondent.

La conscience divine

Au-delà de la conscience cosmique, nous parvenons à la conscience divine. Dans cet état de conscience, l'individu prouve un sentiment très fort de lien avec l'ensemble de la création. Nous commençons à nous identifier avec l'humanité et avec la planète. Nous apprécions la beauté de la Terre, de sa flore et de sa faune et reconnaissons l'interdépendance de toute forme de vie. A ce stade, nous ne nous contentons pas de trouver un sens à notre travail, nous voulons que notre travail contribue vraiment à changer le monde. Nous avons besoin de savoir que nous apportons une contribution positive. Nous cherchons des partenaires pour accroître notre efficacité. Si notre travail habituel n'apporte pas de contribution suffisante, nous cherchons un travail bénévole dans notre communauté, un travail social ou en rapport avec la protection de l'environnement.

La conscience de l'unité

La dernière étape est la conscience de l'unité. Dans cet état, il n'y a plus de séparation entre celui qui connaît et l'objet de la connaissance. Nous faisons un avec tout ce qui existe. Nous cherchons à être utiles en apportant une contribution bénéfique à tout ce que nous faisons pour les autres, nous le faisons pour nous-mêmes. Nous voulons que notre travail touche l'ensemble de la société. Nous nous sentons concernés par la situation mondiale. Notre vie devient une vie au service de l'humanité et de la planète.

Le tableau ci-après montre comment Barrett réorganise les neuf niveaux de motivation personnelle et les huit niveaux de conscience décrits plus haut en sept niveaux de conscience humaine.

Les descriptions des besoins que nous venons de parcourir utilisent une terminologie identique à celle utilisée par l'analyse transactionnelle nous allons donc maintenant examiner cette autre approche.

Les soifs de l'AT en tant que facteur d'adhésion à un groupe.

Besoins humains	Adhésion	Conscience humaine	
Spirituels	Service	Service	Bien commun
	Créer une différence	Créer une différence	
	Sens	Sens	
Mentaux	Croissance personnelle	Transformation	
	Réalisation de soi		
Emotionnels	Estime de soi	Estime de soi	Intérêt personnel
	Relations	Relations	
Physiques	Sécurité et santé	Sécurité et santé	

III. 57 – Besoins, adhésion et conscience selon Barrett

Pour Eric Berne, l'arrivée d'un membre dans un groupe se fait "nécessairement avec le bagage suivant : (1) des besoins biologiques, (2) des besoins psychologiques, (3) des pulsions, (4) des modèles répétitifs de comportement, (5) une expérience passée, (6) des capacités d'ajustement." Nous développerons ici les deux premiers points. Les besoins biologiques et psychologiques ont été plus précisément étudiés ; le père de l'analyse transactionnelle y distingue trois "soifs" qui sont selon lui sont inhérentes à la nature humaine et existent déjà chez le nourrisson.

- la soif de stimulation,
- la soif de reconnaissance,
- la soif de structure,

Vincent Lenhart (2010) identifie dans le cadre de l'AT également, un besoin additionnel :

- le besoin de sens

Voyons ce que ces auteurs entendent par ces concepts et quelles influences ils peuvent avoir dans le contexte des démarches participatives.

La soif de stimulation et de reconnaissance

Berne met en lumière l'existence des besoins biologiques humains que sont les stimuli sensoriels qui entretiennent la santé mentale de l'individu. Si un bébé a essentiellement besoin de caresses et de présence physiques, un être humain plus âgé aura la possibilité de reconnaître aussi des "formes symboliques de caresses" qu'il obtient à travers les échanges sociaux. Le besoin de contact social est l'un des moteurs de constitution d'un groupe. Ce sont les signes de reconnaissance des autres qui donnent le sentiment d'exister extérieurement. Cela passe par les échanges interpersonnels, que l'analyse transactionnelle appelle "stroke". Ces échanges sont soumis à un certain nombre de codes symboliques qui permettent aux humains de se situer les uns par rapport aux autres.

La soif de stimulation correspond également au besoin de tout individu à relever un certain nombre de "défis", du plus simple au plus complexe. Dans un groupe qui définit des objectifs communs, la réussite de la tâche commune peut constituer une réponse à des besoins simultanés de stimulation et de reconnaissance dont les effets seraient multiples constituant ainsi un facteur particulièrement fort pour l'adhésion au groupe et à ses objectifs. La réalisation personnelle est dans ce cas facilitée par l'adhésion au groupe en comparaison à une action individuelle. Il existe donc dans l'adhésion un effet transformateur de l'individu.

La soif de structure

Eric Berne reconnaît deux dimensions à la soif de structure :

- ▶ le besoin de l'individu de se situer dans l'espace-temps, de savoir ce qu'il fera de sa journée, de l'année à venir ou de sa vie. La satisfaction lui donne un certain réconfort. Au contraire, l'inactivité et l'incertitude face au futur crée un malaise psychologique profond. Or, un groupe correctement organisé, avec des leaders compétents à sa tête, capable de planifier les activités à venir, permet de structurer des périodes de temps de l'individu. En y adhérant, l'individu bénéficie ainsi d'une structuration temporelle.
- ▶ le besoin de l'individu de s'organiser, de connaître les règles de fonctionnement et les limites du système dans lequel il se trouve. L'enfant aura besoin de normes et de références qui lui permettent de régler sa conduite. L'inconfort provoqué par leur absence ou inconsistance provoquera des comportements inadaptés ou provocateurs dans l'espoir d'en faire apparaître. Par ailleurs, il a également besoin de permissions et de protections pour l'encourager à explorer et innover.

Le besoin de sens

Pour Lenhart (2010), la notion de Sens est intimement liée à la notion de conscience individuelle. "Cette notion est faite de l'ensemble des objectifs, des valeurs, et des expériences qui résonnent dans la conscience de l'individu". Pour mobiliser une équipe ou un groupe autour d'un minimum de consensus et d'une vision, le rôle du leader sera de partager ce sens qui donnera au groupe la cohérence de son existence. Cela suppose que soit mises en place des protections et des permissions qui donnent un cadre à l'action du groupe. Ainsi il est possible de faire un lien entre le besoin de sens selon Lenhart et la soif de structure de Berne.

Nous pouvons relever que dans cette perspective, le sens étant une question individuelle, le groupe ou les participants à une démarche participative devront nécessairement passer par un processus d'ajustement pour donner du sens à leurs actions. Pour Lenhart, c'est le rôle du leader de partager le sens dans l'organisation.

L'analyse détaillée des observations faites dans le contexte du contrat de quartier Montelly montrera plus loin comment les soifs fondamentales décrites ci-dessus jouent un rôle important dans l'adhésion au projet. En effet une démarche participative offre plusieurs conditions favorables permettant la satisfaction des divers besoins des participants, dont :

- ▶ la mise en place d'une économie saine de signes de reconnaissance (voir chapitre 15.2) ;
- ▶ la stimulation (en s'illustrant positivement par sa participation et son implication) ;

- ▶ une structure qui permet de se situer dans le temps (échéances, délais, périodicité, etc.) et de se positionner face à des normes (structure organisationnelle, faire sa place dans la communauté) tout en garantissant ;
- ▶ un espace protégé propice à l'expérimentation et l'innovation nécessaires à l'expression de notre créativité ;
- ▶ Le résultat de ceci est que l'adhésion à une démarche participative offre aussi la possibilité de donner à chacun du / un sens à sa vie.

Il nous semble qu'il est possible de faire plusieurs liens entre les soifs fondamentales décrites par l'AT et les besoins humains identifiés par Maslow et Barrett.

Des approches qui s'articulent comme des référentiels qui définissent un espace

Nous venons de voir deux approches qui s'intéressent aux motivations des humains, utilisant souvent une terminologie similaire mais qui décrivent des réalités différentes. Il est donc légitime de poser la question de savoir comment ces deux approches peuvent s'articuler.

En géométrie on peut définir un espace par trois droites qui en forment le référentiel. L'espace psychologique humain et social comporte certainement plus que trois dimensions. Elles ne sont probablement pas linéaires comme en géométrie, et il ne nous est pas donné d'en connaître le nombre définitif. Mais l'analogie nous semble utile pour comprendre comment les différentes démarches sur lesquelles nous nous appuyons dans nos analyses peuvent s'articuler et se compléter.

C'est la confrontation avec la réalité du projet de Contrat de quartier Montelly qui nous a amenés à cette compréhension. L'observateur ou le praticien de terrain se trouve certaine fois face à des situations complètement cohérentes avec l'une ou l'autre des approches alors que dans d'autres cas la situation tiendra un peu des deux approches. Notons que les démarches comportent aussi certaines contradictions qui peuvent être dues aux cadres théoriques divergents sur lesquelles s'appuient les auteurs.

Dans le contexte des démarches participatives il y a quelques-uns de ces points de convergence ou de divergence qu'il nous semble particulièrement utile de comprendre pour orienter la stratégie des acteurs en faveur de l'adhésion.

Besoin de reconnaissance et soif de reconnaissance

Le besoin de reconnaissance ou estime de soi proposé par Maslow "est satisfait lorsque nous nous sentons respecté par ceux avec lesquels nous partageons une identité commune" (Barrett, 2003). Ceci nous semble correspondre à ce que Berne qualifie de caresses symboliques, comme par exemple les rituels de salutation par lequel les gens en présence se reconnaissent et s'apportent le contact social nécessaire à leur santé.

Berne dit aussi "La peur de la solitude (ou du manque de stimulation sociale) est l'une des raisons pour lesquelles les individus sont prêts à renoncer à certaines inclinations individuelles au profit de la cohésion du groupe". Il décrit donc bien ici un levier d'action important dans le processus d'adhésion. (référence au chapitre adhésion)

Besoin de sens et besoin spirituel de sens

Les deux approches que nous avons citées reconnaissent l'importance du Sens dans la motivation des personnes. Néanmoins Lenhart lie le Sens à la conscience individuelle, alors que pour Barrett le Sens se trouve dans la rencontre de notre intérêt avec le bien général. Pour le premier, la motivation vient d'une adéquation de l'action avec ses valeurs et ses objectifs personnels alors que pour le second la motivation vient de l'adéquation de l'action avec le bien collectif. Dans le contexte d'une démarche participative ces deux perspectives nous semblent avoir un impact particulier. Le leader devra saisir dans quelle dynamique se trouvent les différents participants pour que le groupe puisse trouver un Sens à partager leur action.

Besoins ou soifs

Selon Maslow, il existerait une hiérarchie dans la pyramide des besoins ce qui n'a pas été sans provoquer de vifs débats. En effet, en supposant que la satisfaction d'un besoin inférieur est une condition nécessaire pour passer à l'échelon supérieur, Maslow refuserait à celui qui ne mange pas à sa faim chaque jour la capacité de chercher simultanément de la reconnaissance, par exemple. Pour Barrett cette hiérarchie est reportée à des niveaux de conscience. Il parle de niveaux inférieurs et supérieurs dans le sens que la découverte ou l'atteinte des différents niveaux de conscience découle d'un processus naturel de développement. Et à chaque état correspondent des besoins qui ne s'excluent pas.

Chez Berne par contre, les soifs sont innées, inconscientes et simultanées et les besoins viennent plus tard dans le développement de l'individu.

La satisfaction des besoins comme levier d'action pour faciliter l'adhésion

Quelle que soit l'approche considérée, l'adhésion d'un individu à un groupe se fait d'abord pour répondre à des besoins d'ordre privé. Pour les acteurs d'une démarche participative il nous semble utile de distinguer deux phases dans le processus d'adhésion:

▸ Rentrer dans le système / donner envie

Il est possible d'utiliser la notion de besoin dans la promotion du projet avec des outils très semblables à ceux du marketing pour obtenir une adhésion préalable des individus au processus participatif. Les promoteurs d'une démarche participative pourraient promouvoir leur concept en intégrant à leur discours de présentation des éléments concernant la satisfaction des besoins propres.

▸ Rester dans le système / aller plus loin et s'investir dans l'activité

Une transformation sera nécessaire pour adhérer de manière durable et désintéressée au service à la communauté. Un membre restera assidûment dans le groupe tant qu'il y trouve les éléments pour satisfaire ses soifs ou ses besoins. La réussite des objectifs communs du projet contribue à la réalisation individuelle.

Une stratégie visant la satisfaction des besoins devra tenir compte de ces phases.

10.2. Observations

Voyons maintenant dans nos observations et dans la documentation du projet comment ces différents besoins et soifs ont contribué ou fait défaut à l'adhésion.

Sécurité et survie

Comme nous l'avions prévu ces aspects sont peu ressortis dans nos observations. Nous pouvons toutefois relever ce constat de "[Le cheminement pour les enfants de la garderie?]- Un beau succès parce que ça touche l'enfant et par ricochet les parents" (Gabriel, 16)

Appartenance et relations

La notion de stimulation peut parfois être confondue avec motivation, la réponse d'une participante à la question "Qu'est ce qui vous a stimulé" : "chaque fois que je partais des séances j'étais très motivée parce que je trouvais les sujets intéressants, que je voyais des choses possibles de faire, le fait de voir qu'un représentant des propriétaires] venait aux séances et qu'il y avait des discussions qui se faisaient, je trouvais déjà ça très important" (Banard, 18) montre bien cet amalgame. Notons donc que ces remarques confirment bien que l'aspect relationnel est un facteur d'adhésion.

Reconnaisances et estime de soi

La manière dont l'estime de soi intervient dans le processus d'adhésion varie d'une personne à l'autre et d'une situation à l'autre. Les témoignages suivants nous en donnent une mesure.

"Moi j'ai l'impression d'avoir pu prendre ma place, j'ai l'impression d'avoir pu faire bénéficier l'équipe de mes compétences et puis ça je pense que ça a été reconnu et apprécié. Là il y a une part de reconnaissance." (Gabriel,11)

"La reconnaissance on va l'avoir le jour où on verra que les projets sont pas réalisés dans dix ans, mais qu'on raccourcit les délais, parce que dans une municipalité, ici à Lausanne en tout cas, c'est toujours, les délais sont très longs." (Marouche, 20).

"On veut pas seulement qu'on dise qu'est-ce qu'on participe bien, on veut qu'on puisse dire voilà ça, ça, ça et ça a été fait à cause de la commission sinon ça aurait pas été fait." (20).

Réalisation personnelle

Même pour les responsables l'engagement est motivé (réalisation de soi) par des projet personnels : "j'avais des motivations on va dire personnelles à changer de job" (Ziegler, 11).

Sens

Les personnes que nous avons pu interviewer ont toutes trouvé un Sens un peu différent à leur engagement dans ce projet : "le fait de favoriser dans un quartier de ville comme ça, un espèce de sentiment d'appartenance, et puis je trouve que ça sort un quartier de l'anonymat, et puis ça c'est quelque chose pour moi qui a du sens. Favoriser les relations dans le quartier, les relations entre les gens du quartier et puis sortir un peu de l'isolement, sortir les gens de l'isolement. C'est de se retrouver et puis de mettre nos forces ensemble pour aboutir à des réalisations concrètes" (Gabriel, 13).

Intérêt personnel et le bien général se confondent : "on travaille comme ça au service de plein de gens" (Gabriel, 15). "Donc je me suis dit que, je me dis que pour le bien être général du quartier les gens s'engageraient aussi" (Marouche, 10).

Faire la différence : "une envie d'un monde meilleur, de plus d'ouverture, de plus d'échange" (Banard, 31).

Nous nous libérons de l'idée de ce que nous devrions être pour devenir ce que nous sommes vraiment: (GZI, 11) "il y a un bout d'ouverture et de motivation qui fait qu'on se lance dans les choses, et après elles font sens petit à petit parce qu'on leur donne sens aussi"

Structure

La soif de structure apparaît clairement dans les témoignages suivants:

Quand un membre dit "les choses étaient bien préparées, y avait assez peu de perte de temps sur les sujets La dernière séance que j'ai faite, là j'étais un peu plus déçue car normalement on devait choisir les projets qui allaient être portés l'année d'après et puis finalement y a des choses qui n'avaient pas été faites et on est resté avec le tas comme ça, sans que ça ait été dégrossi ... sans les prioriser ... sans les prioriser, et là ça m'a un peu déçu" (Banard, 16), la structuration du temps et du travail sont au centre de son observation.

Alors que pour la cheffe de projet, qui dit "on aurait pu imaginer que dans la commission il y ait un ou une présidente qui se manifeste, enfin, la première séance ça a été assez sportif parce qu'il y avait tout à faire. Puis eux pour gagner du temps, ce que je comprenais, ils ont dit non non non mais vous vous animez, puis vous faites les PV, puis..." (Ziegler, 7), il s'agit de structure organisationnelle.

Stimulation

La stimulation peut prendre des formes différentes: Pour une participante interrogée "je voyais des choses possibles de faire" (Banard, 18), "on a travaillé dans le concret" (33) Pour la cheffe de projet "d'arriver à des projets concrets, puis ça je crois que c'est un moteur" (Ziegler, 3). Ou encore pour une autre membre, "Moi

mon ambition, c'était de participer à un projet pionnier, pilote, c'était de prendre une part active à la vie de quartier" (Gabriel, 1).

10.3. Interprétation

La réflexion sur les besoins nous amène à comprendre qu'une démarche participative n'est pas simplement un processus décisionnel démocratique, mais elle est simultanément une activité source d'épanouissement et d'accomplissement personnel. Parallèlement aux phases de réflexion sur ces problèmes concrets, elle offre aux participants une opportunité de développement personnel. La prise en considération de cette réalité renforcera l'effet transformationnel de cette démarche sur la société. Un Quartier qui, comme Montelly, aura vécu un tel moment sera transformé et aura cheminé vers des niveaux de conscience plus élevés.

Les individus sont rarement centrés sur un seul niveau particulier de besoin ou de conscience. Leur travail peut les positionner aux niveaux deux et trois alors qu'une autre partie de leur personne cherche à mettre de l'énergie dans les niveaux supérieurs, afin de se réaliser, voire à donner du Sens à leur existence.

Il nous semble que c'est clairement un des rôles du leadership de veiller à ce que chacun puisse satisfaire ses besoins. L'adhésion au projet en sera non seulement renforcée mais la qualité des résultats en bénéficiera. Plus les participants fonctionnent dans des niveaux de conscience supérieurs plus leur créativité et leur capacité à trouver des réponses à des situations complexes seront élevées.

Il nous semble cependant important que les adhérents comprennent aussi cette réalité pour pouvoir en intégrer les effets et s'ouvrir à leur propre transformation. Le sens de leur responsabilité en sera accru car celle-ci va au-delà de leur travail, et s'étend aussi à toute la communauté. Ils deviendront particulièrement attentifs aux problèmes environnementaux et sociaux.

10.4. Recommandations

Pour tenir compte des différents besoins des participants et afin de favoriser leur adhésion nous recommandons les pratiques suivantes :

Besoins de survie

Les besoins physiques des participants peuvent être pris en compte en leur offrant des conditions de réunions adéquates. Une salle spacieuse, des sièges confortables, un bon éclairage et une bonne ventilation, la mise à disposition de boissons, sont des facteurs qui rendent la participation à une réunion plus agréable.

Besoins d'appartenance

L'appartenance ne peut être définie qu'en fonction d'une frontière délimitant de ce qui est dedans et ce qui est dehors. Pour cela il convient de

- ▶ assurer une définition précise du territoire concerné ;
- ▶ définir des critères clairs d'admission dans les différentes instances du projet ;
- ▶ fournir des signes distinctifs d'appartenance : uniforme, badge, rituel, liste de distribution mail, etc. ;
- ▶ expliciter la raison d'être du groupe
- ▶ montrer la visibilité de la plus-value du travail du grand ;
- ▶ avoir un leadership reconnu par tous.

Besoin d'estime de soi

Pour renforcer l'estime de soi de chacun des participants, le leader veillera à mettre en place un cadre relationnel permettant la construction de la confiance et du respect mutuels. Des clefs pour atteindre cet objectif pourraient être les suivantes :

- ▶ la valorisation des compétences de chaque personne ;
- ▶ une attention égale envers chaque participant ;
- ▶ la mise en place d'une économie et des signes de reconnaissance saine.

Besoin de transformation

Pour répondre aux besoins de transformation et de réalisation, il est important que chacun trouve une activité qui résonne dans sa conscience de façon à lui donner la sensation que sa contribution et son action lui permettent de se dépasser. La prise en considération des affinités et des compétences de façon adéquate dans la définition du rôle et des fonctions de chacun jouera un rôle majeur dans l'adhésion des participants.

Besoin de sens

Dans les premières phases de constitution du groupe, les valeurs individuelles devront être ajustées de façon à trouver un sens partagé aux actions entreprises ou projetées. Des ateliers spécifiques qui permettent à chacun de comprendre les valeurs des autres et d'exprimer les siennes contribuent à partager le sens commun du groupe.

Dans les phases de maturité du groupe, les participants trouveront du sens dans leur action que lorsque celle-ci contribuera de façon évidente au bien commun. Il conviendra alors de mettre en évidence clairement les bénéfices pour la société en général, issus de l'engagement de chacun des participants. À cet effet le leader du groupe pourra ramener, rapporter les signes de reconnaissance de la part de l'environnement, aux autorités mandataires d'une part, aux habitants et usagers d'autre part.

Soif de stimulation et de reconnaissance

Une économie des signes de reconnaissance saine contribue fortement à satisfaire les besoins de stimulation et de reconnaissance. En offrant sa confiance au groupe, en déléguant des responsabilités et en lâchant prise sur son besoin de contrôle, le leader démontrera sa reconnaissance pour les compétences de chacun des participants. Si les défis sont en équilibre avec les compétences perçues (ni trop élevés ni trop bas) le groupe pourra fonctionner dans son plein potentiel.

Soif de structure

Pour qu'un groupe puisse satisfaire la soif de structure de ses membres, les éléments suivants, présents dans le tableau de Fox, doivent être clairement perceptible :

- ▶ une structure hiérarchique claire ;
- ▶ des règles de fonctionnement définies ;
- ▶ une distribution des rôles et des responsabilités respectée ;
- ▶ une culture relationnelle bien enracinée ;
- ▶ des objectifs clairs ;
- ▶ une activité répondant aux besoins de l'environnement.

11. Hypothèse : Posture du leader

Dans ce chapitre, nous reprenons les éléments qui décrivent l'impact que la posture des leaders – et notamment de la cheffe de projet – a sur le niveau de participation des utilisateurs du Contrat de quartier.

Le véritable progrès démocratique n'est pas d'abaisser l'élite au niveau de la foule, mais d'élever la foule vers l'élite.

Gustave Le Bon

Nous partons de l'hypothèse qu'une posture constructive, "qui montre de bonnes dispositions" (définition du Robert, lerobert.com), encourage l'adhésion et l'efficacité du groupe. Nous formulons donc :

Plus le leader est bienveillant, plus l'adhésion est favorisée.

11.1. Méthodologie

La validation de cette hypothèse se base sur les données récoltées lors des interviews (4 x 60 à 90 minutes), à travers le questionnaire en ligne (19 réponses), les observations faites en réunions (6 séances), et le feedback obtenu lors de l'intervention (1 séance).

Comme pour l'hypothèse 9. Processus relationnels, les éléments pertinents ont été ordonnés par thèmes. La théorie est construite sur ces données, avec des recommandations de bonnes pratiques et points de vigilance.

Trois thèmes sont abordés par rapport à la posture du leader :

- la transparence et l'honnêteté et notamment le fait que les objectifs du projet soient clairement communiqués et qu'il n'y ait pas d'enjeux cachés ni de manipulation ;
- les compétences de facilitation du leader, notamment sa bienveillance, sa neutralité, son écoute et son orientation sur les solutions ;
- la prise en compte de différentes visions et de propositions variées.

11.2. Transparence et honnêteté

L'honnêteté des responsables sur les objectifs de la démarche apparaît comme un facteur important de l'adhésion.

Observations

Divers participants font référence à des démarches antérieures qui n'ont pas satisfait leurs attentes : "il existe ce qu'il faut mais il faut que la municipalité fasse autre chose que des opérations alibi" (R005, Pierre), une autre dit qu'elle a été déçue par les précédents projets Métamorphose et Quartiers XXI et qu'elle ne l'est pas encore (R005, Marouche), un troisième ajoute qu'il y a eu beaucoup d'idées inutilisées dans Quartiers XXI et qu'elles pourraient être reprises (R005, Marouche).

Une personne de la commission précise : "quand on met un projet en place comme ça et qu'on souhaite que la population se mobilise ou s'investisse, qu'on la mette vraiment au courant de ce qui peut vraiment se passer ou pas se passer. [...] si des projets n'auraient pas abouti pour des raisons politiques, je l'aurais vraiment en travers de la gorge. Je pense que ce sont des attitudes qui peuvent être vraiment dangereuses au niveau de la population parce qu'il y a beaucoup de gens qui sont un peu abattu ou qui ont de la peine à se responsabiliser, et si on est pas honnête 100 % avec eux, et bien ça peut engendrer encore plus ce mécanisme là. [...] C'est à travers une honnêteté de [la part des politiques] qu'on peut se dire, voilà on s'investit en connaissance de cause. On pourra pas dire après c'est dégueulasse, ils nous ont dit que. Je

pense qu'il n'y a rien de pire pour démotiver les gens, puis qu'ils n'ont plus envie de s'investir dans quoi que ce soit après." (Banard 36).

Cet aspect est également relevé par la cheffe de projet : "L'adhésion après elle est provoquée moi je pense par une forme de transparence, de confiance que les gens ils acquièrent [...] je pense qu'au bout de six mois ils auraient pu nous renvoyer à notre bureau facilement" (Ziegler, 9), "on a averti les gens, on a été transparents et corrects dans l'information, on leur a pas vendu du vent, on leur a pas dit de mensonges, enfin toute cette chose qui fait que les gens ils ont pu avoir confiance ou pas." (2).

Elle parle également du pouvoir d'influencer les décisions : "j'ai tout à coup des espèces de flash en disant on pourrait utiliser un peu ce pouvoir pour faire des choses pas sympa, influencer. Puis je pense que là on a une espèce d'éthique" (8). Le fait qu'il n'y ait pas d'enjeu majeur semble limiter les manipulations "on est pas entrain de cacher sous le tapis qu'on est entrain de donner un susucre aux gens parce qu'on veut leur construire douze garages et trois autoroutes qui traverseront le quartier." (13).

Au niveau des Groupes de travail et des individus, les décisions des participants n'ont pas été mises en question. Deux participants confirment : "j'ai jamais senti de pression ou d'humeur désagréable parce que je m'investissais pas comme on pouvait l'imaginer ou le souhaiter [...] je n'ai jamais ressenti quoique ce soit de leur part de désagréable ou autre." (Banard, 20), "C'est vrai aussi que je me suis sentie libre de dire que j'arrêtais." (36), "Oui les autres ils auraient pu venir hein, on les aurait pas interdit. Ils nous ont dit non ça les intéresse pas." (Marouche 39).

La cheffe de projet abonde dans le même sens : "Bon on a joué nos cartes mais honnêtement, c'était pas de la manipulation, mais on est arrivés... à expliquer ça et on a eu un non absolu. Et on le fera pas ils veulent pas, voilà." (Ziegler, 22).

Elle fait également le lien avec ses convictions personnelles "je trouve ça génial de faire émerger des choses, et puis d'essayer de collectiviser tout ça, voilà. Puis ça c'est des espèces de valeurs, parce que si on est à peu près honnête sur où on veut aller, les gens ils le perçoivent assez bien, qu'on est pas entrain de leur enfiler du vent ou des choses qui n'ont pas de sens quoi, voilà." (26), "c'est mon job et pis je l'ai pris a coeur et pris au sérieux. [...] ça allait aussi bien dans mes convictions de comment c'est intéressant de bosser avec les gens." (4).

Interprétation

Les personnes observées se rejoignent sur l'importance d'une communication ouverte et transparente. Plusieurs mentionnent le risque pour l'administration de réaliser des démarches qui n'impliquent les habitants que sur le papier, ou de lancer des consultations qui créent des attentes sans toutefois mener à des résultats concrets. La Ville de Lausanne a un historique de démarches dites participatives qui n'ont pas toujours été menées avec succès.

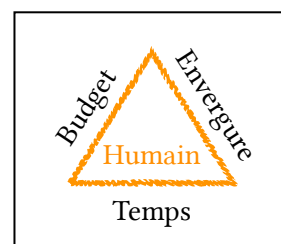
Pour le quartier de Montelly, on observe que l'intégrité et l'éthique tiennent beaucoup à des qualités personnelles de la cheffe de projet. Celle-ci dispose par ailleurs d'une grande crédibilité auprès des participants, de par son implication et son rôle de coordination dès le début de la démarche.

Le fait que cette démarche n'ait par ailleurs pas été liée à des enjeux de changement d'infrastructure a certainement facilité le dialogue. Si l'on se réfère au préavis (rapport-préavis 2009 / 36) à l'origine du Contrat de quartier, la volonté d'une démarche autotélique apparaît clairement: "le but de la démocratie participative est de jouer sur la proximité pour développer la 'conscientisation' des habitants et leur désir de s'ouvrir davantage à la vie de la cité".

Apport théorique

Si l'on se réfère au Changement Emergent (chapitre 15.3), les observations faites tendent vers un scénario gagnant, qui offre un équilibre entre le leadership (Planifié) et les participants (Emergent).

Les objectifs et les enjeux de la démarche sont visibles et compréhensibles aux yeux des participants. On peut ici faire référence à la triple contrainte, couramment utilisée dans la gestion de projets : l'envergure, le temps et le budget sont définis, et donnent un cadre à la dynamique humaine. Ces différents aspects font partie du contrat de Vision abordé dans le chapitre 9.2 Délimitation et engagement.



III. 58 – Triple contrainte

Comme le montrent les extraits, les bases d'un dialogue honnête et transparent sont également enracinées dans la culture mise en place. Ces derniers éléments font partie du contrat de Mission. La cheffe de projet a généralement respecté les frontières du leadership, et ne s'est pas immiscée dans les responsabilités des membres du groupe. Elle n'a pas pensé le processus à leur place et leur a laissé une place dans la discussion, comme cela est décrit au chapitre 9.3 Co-construction et partage des responsabilités.

Nous pouvons observer que les fonctions de la cheffe de projet n'ont jamais été contestées. Dans les Groupes de travail, les membres de la commission ont pris le rôle d'animation et cela a été accepté par les autres participants (9.5 Coopération et complémentarités). La frontière majeure interne (voir chapitre 15.2), qui permet de distinguer le leadership des membres du groupe est donc clairement définie. Cela démontre un fonctionnement OK + / + de la part du leadership.

Les aspects mentionnés précédemment favorisent un leadership effectif, responsable et psychologique (Fox, 1975), ainsi qu'une structuration du temps (voir chapitre 15.2) dans l'activité et l'intimité plutôt que dans les jeux psychologiques.

Recommandations

En accord avec les pratiques observées, les auteurs recommandent aux leaders ce qui suit :

- ▶ favoriser un climat de confiance, le développement de relations de partenariat et une culture basée sur la transparence et l'honnêteté ;
- ▶ avoir un engagement cohérent avec ses convictions ;
- ▶ clarifier quels sont les comportements éthiques attendus et les encourager ;
- ▶ communiquer de façon pro-active, rapide, honnête, transparente et continue ;
- ▶ informer dès que possible sur les objectifs et enjeux du projet ;
- ▶ renoncer à des objectifs autres que la consultation de la population sur le périmètre donné, le projet ne doit ni servir d'alibi, ni être utilisé à des fins politiques ;
- ▶ utiliser sa puissance (capacité de mobilisation) plutôt que son pouvoir (force de coercition) ;
- ▶ transmettre les informations de manière transparente ;
- ▶ ne pas avoir d'attentes sur les choix des individus, accepter les refus ;
- ▶ tirer parti des propositions collectées ;
- ▶ faire un retour aux participants si la démarche est abandonnée.

11.3. Bienveillance et facilitation

Un deuxième facteur important est le rôle de médiation que prend le leader, et notamment sa disponibilité, sa neutralité, sa bienveillance et sa capacité à orienter les discussions vers des solutions.

Observations

Selon le questionnaire (question 14), 84 % des répondants sont d'accord ou tout-à-fait d'accord avec l'affirmation "La cohésion entre les personnes impliquées a été renforcée grâce à la bienveillance des responsables du projet".

Par ailleurs, lors de notre animation (R015, question 7), 11 personnes ont répondu positivement à la question "Les échanges dans mon groupe sont constructifs et respectueux". Il n'y a pas eu de réponse négative et 4 réponses blanches.

Les personnes interviewées ont toutes mentionné les capacités de facilitation de la cheffe de projet.

Elle "parlait de... consensus. Bref il fallait qu'on soit tous d'accord pour que quelque chose soit adopté. Oui au départ elle a donné certaines règles de respect, truc du genre, de s'écouter, etc." (Banard, 33), "on était pas pris dans des séances trop formelles, [la cheffe de projet] est une très bonne animatrice de débat, qui arrive à accueillir des propositions des fois qui tombent un peu comme un cheveu sur la soupe et puis les prendre... Elle a beaucoup de respect pour les gens donc je trouve, [...] J'ai trouvé que c'était quand même très très inclusif et puis du coup c'était bien" (Gabriel, 19).

Elle "a vraiment cette capacité d'accueillir les discours de chacun, et puis elle remballer personne donc même si après elle recadre, mais c'est jamais [...] dévalorisant pour quelqu'un. Donc ça me semble vraiment être une grande qualité, d'arriver à écouter chacun et puis de le remercier pour ce qu'il a dit" (32). "Elle a toujours été disponibles et agréable, non jugeante, ça c'est sûr." (Banard, 35).

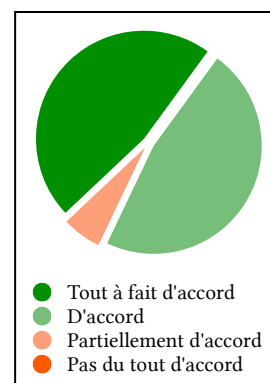
Une troisième participante confirme : "Eh ben c'est son attitude qui favorise surtout. [...] elle donne toujours la parole à tout le monde, même ceux qui sont contre [...] et ça c'est très important. Alors ça permet voilà, pas tout le monde est content toujours, parce que voilà parfois il y a des choses opposées, voilà, mais tout le monde peut s'exprimer, c'est très important, ça donne une garantie. Y a personne qui a dit, qui a quitté la commission parce que de toute manière on écoute pas ce que j'ai à dire ou j'ai rien à faire là dedans, etc." (Marouche, 16)

La cheffe de projet démontre également une capacité à recadrer et à aller vers des solutions, comme le relèvent deux participantes : "Elle était déterminée à faire que les gens s'écoutent [...] Après on a pris le problème par un autre bout, [...] Donc on a vu des solutions alternatives et [...] on est arrivés à surmonter ça, et ça c'est très important parce que voilà, la difficulté était là, les différences étaient complètes, c'était, on était opposés et on est quand même arrivés à trouver d'autres solutions, à ce que ce monsieur soit toujours là, à ce qu'il soit pas incendié à chaque séance, voilà." (Marouche, 36). "Elle a du dire non, c'est sa proposition à elle c'est pas celle du contrat de quartier. Il a fallu replacer un peu les choses" (Gabriel, 32).

La neutralité des leaders a aussi favorisé les échanges, à l'exemple de cette animatrice qui a ouvert une rencontre en disant "ce n'est pas à moi à définir les projets" (R05).

"Elles organisaient la parole, elles présentaient la chose, elles mettaient les bases pour la discussion, etc. Après les gens qui se prononçaient." (Marouche, 55). "Elle a pas, jamais dit je ne suis pas d'accord avec ceci ou cela, jamais. Son rôle n'était pas de définir ce qui allait être fait, c'était de nous aider à trouver ce qui allait être" (63).

Et lors d'un échange difficile : "c'était terrible la discussion. On est sortis déprimés, les membres de la commission. Mais [elle] est arrivée [...] à faire en sorte à ce que chacun parle, ne s'insulte pas, se calme, et d'ailleurs elle avait une attitude physique qui était extraordinaire, elle était comme ça souvent [se lève et montre une personne qui modère et fait un signe d'apaisement des deux côtés, avec les deux mains],



Ill. 59 – Réponse cohésion (14)

devant la salle elle était souvent comme ça, elle calmait des deux cotés, et j'ai trouvé ça assez extraordinaire. Elle a été excellente là." (35)

La cheffe de projet décrit : "il y a des conflits ou ou on va dire des situations délicates ou difficiles tout au long d'un processus [...] les liens à créer ou à maintenir [...] avec des conflits, avec des divergences, avec... ben voilà donc des hauts et des bas tout le temps puis ça alimente notre envie d'être très très fâchés à certains moments contre des individus, et puis après tout à coup ça va mieux, on trouve une solution, et voilà c'est la vie, moi je trouve ça intéressant." (Ziegler, 5), "je suis intéressée par l'humain [...], puis voir comment les mayonnaises, les dynamismes ils peuvent prendre ou pas prendre. A partir de là essayer de façonner un contexte favorable et bienveillant, ou voilà moi je trouve que c'est un beau métier, que ça m'intéresse." (12).

Elle précise "A notre grande surprise on a fait une réunion plutôt sympathique où ils ont dit non. ... mais ils ont dit non, c'était leur choix." (20), "il y a des gens qui sont plus ou moins rigides et plus ou moins intéressants selon mes valeurs personnelles, ça veut pas dire que j'en aurai à ces gens" (23).

L'écoute des leaders est également mentionnée par l'une des participantes : "je vivais une période assez délicate au travail et très stressante et puis elles me posaient des questions quand on se revoyait, comment ça allait" (Banard, 20), "quand je suis partie [elle] m'a vraiment demandé si on pouvait se voir, se parler. On est allé dîner ensemble pour savoir comment ça s'était passé pour moi." (17).

Cette disponibilité se retrouve dans la vision de la cheffe de projet : "j'ai eu pas mal de discussions aussi en bilatéral je veux dire, comme vous le savez bien la séance elle est finie, vous dites voilà la séance est finie merci, et puis après des gens qui s'expriment qui disent, pour dire mais ça on devrait même encore faire plus, ou bien ça c'était bien." (Ziegler, 10), "il y a trois ou quatre [...] personnes qui ont quitté la commission, [...] on a pris la peine de les voir, de comprendre pourquoi, même avant qu'ils quittent." (17).

Une participante observe cependant une certaine fermeture : "Je peux pas dire qu'il y avait une envie de remise en question sur leur manière de faire vis-à-vis de nous." (Banard, 17).

Interprétation

L'ensemble des participants reconnaît la bienveillance des leaders, et notamment de la cheffe de projet. Ils nomment notamment sa recherche d'un consensus, sa capacité d'accueillir et de reconnaître les contributions en restant neutre et posée, ainsi que son aptitude à recadrer certaines discussions hors sujet dans le respect. Ils mentionnent également l'engagement personnel et la disponibilité de la cheffe de projet, ce qui a renforcé leur adhésion au projet.

Apport théorique

Les éléments mentionnés ci-dessus permettent de supposer une position de vie tendant vers le "je suis ok et tu es ok" de la part de la cheffe de projet.

Les positions de vie sont une vision subjective que chacun a de sa propre valeur et de celle qu'il attribue à autrui, à un moment et en un lieu donné. Elles "représentent la position fondamentale que prend quelqu'un par rapport à la valeur intrinsèque qu'il s'accorde à lui même et qu'il accorde aux autres" (Stewart, 2005)

Lorsque le leader est dans l'okness (je suis ok et tu es ok), il exprime des demandes par rapport à ses besoins, sans toutefois avoir d'attentes non contractualisées sur son interlocuteur. (Crèvecoeur, 2000) Il considère l'autre dans l'instant présent, utilise de manière adéquate son pouvoir hiérarchique et sait donner des signes de reconnaissance positifs et négatifs qui aident la personnes à se structurer.

Les participants mentionnent l'impact positif que cette position a sur leur propre position. La position gagnant / gagnant incite en effet à une réponse constructive et responsable de l'interlocuteur et encourage l'établissement de contrats adéquats, à savoir une relation légale, fondée sur un consentement mutuel, justement rétribuée, et réaliste en termes de compétences (Steiner, 2010).

Madeleine Laugeri précise à propos de la bienveillance (R132) qu'il ne s'agit pas pour le leader d'être toujours cordial et plaisant mais qu'il s'agit bien de faire ce qui est nécessaire au succès de la démarche.

Le leader devra veiller en tout temps au lien créé avec les participants. Il devra conserver cette bienveillance protectrice sans remettre en cause son rôle de leader et accepter certaines crises, certains conflits comme étapes nécessaires à l'évolution du groupe. Il devra négocier les modalités de sa contribution, sans préjuger des besoins ou du vécu de l'équipe. Il devra également laisser les participants se positionner et faire leurs expériences en conscience du manque de maturité ou de responsabilisation possibles de ceux-ci.

Les lecteurs intéressés pourront trouver davantage de détails à ce sujet dans la théorie des jeux psychologiques d'Eric Berne (1984). Ils trouveront également une synthèse dans les travaux "Comportements destructeurs et constructifs du leader à chaque étape de formation du groupe" de Clarkson (1995).

Recommandations

La posture du leader du contrat de quartier peut être modélisée sur différents aspects :

- ▶ le leader a un engagement cohérent par rapport à ses valeurs et croyances ;
- ▶ le leader a des compétences éprouvées en facilitation, il a des capacités d'écoute active, sait accueillir des propositions de façon respectueuse et constructive, recadrer les discussions, synthétiser les apports (voir chapitre 9.4 Coordination et structuration) ;
- ▶ le leader sait accepter crises et conflits comme des étapes d'évolution du groupe nécessaires ;
- ▶ le leader reconnaît les contributions de chacun quelle que soit leur pertinence, il donne des signes de reconnaissance structurants ;
- ▶ le leader a une vision sur le processus et laisse les participants gérer leurs contenus (hypothèse 8. Espaces de dialogue) ;
- ▶ les frontières et rôles sont clairement établis, le leader a la légitimité de la part de sa hiérarchie.

11.4. Inclusion et diversité

Un troisième facteur commun aux différentes observations est l'intégration des différents points de vue et la réalisation de projets qui répondent à des besoins variés.

Observations

Selon le questionnaire (question 10), 68 % des répondants sont d'accord ou tout-à-fait d'accord avec l'affirmation "Mon engagement a été favorisé car j'ai pu exprimer mes divergences et mes frustrations dans le cadre du projet".

Par ailleurs, lors de notre animation (R015, question 9), 4 personnes ont répondu positivement et 4 personnes assez positivement à la question "Je peux exprimer mes besoins et désirs". 4 personnes ont répondu assez négativement, 1 négativement, et il y a eu 2 abstentions réponse négative et 4 réponses blanches.

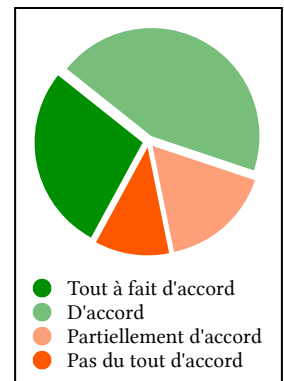
Une participante décrit : "il y a des projets très divers et qui sont importants à des degrés divers et pour des raisons diverses, et parfois c'est juste pour que ce soit un meilleur dans le quotidien des gens, juste c'est une manière de dire hein, entre guillemets, parce que c'est pas juste, quand c'est mieux pour le quotidien des gens c'est important." (Marouche, 32), "on a par exemple [...] un des propriétaires [...] qui est contre tout ce que nous on a proposé, déjà au départ. Et il est quand même là hein, donc il s'est pas senti rejeté donc parce qu'il est seul, tous les autres, onze autres personnes sont contre ses idées, il est seul mais bon il représente les propriétaires." (34).

Deux autres complètent : "à un moment donné il faut prendre tout le monde en considération, c'est pas l'un ou l'autre" (Banard, 6), "c'est un groupe ou il y avait vraiment de l'espace pour chacun, [...] donc c'est assez facile finalement d'adhérer au projet parce qu'on pouvait vraiment [...] amener les idées" (Gabriel, 4), "Les gens expriment leurs avis qui peuvent être assez différents et puis après ça nous donne un espèce de grand tableau, et puis après tout d'un coup, de ça la solution la plus appropriée elle sort un peu, on arrive à la construire ensemble." (28), "L'objectif [...] c'est que l'avis de chacun puisse au moins être exprimé et puis pris en compte avant de trop fermer." (20).

La cheffe de projet explique la démarche : "on est allé chercher des gens qui [...] pourraient compléter, avec plusieurs critères, avec un peu des critères géographiques, il fallait des gens de plusieurs côtés du quartier, on trouvait intéressant aussi des gens propriétaires de villas [...] et pas seulement des locataires d'immeubles subventionnés, [...] c'est aussi tenir compte de la diversité des acteurs en présence." (Ziegler, 17)

"Après y a comment on mélange ces gens, quels rôles ils prennent, quels rôles on leur donne. Moi ça mais c'est des convictions personnelles, ça m'amuse assez de faire ça, parce que je trouve que c'est très intéressant en termes de rapports humains, de voir, d'essayer de mélanger [un entrepreneur], quand je pense à l'extrême si on fait une palette des convictions et des valeurs de ces gens là, et puis deux ou trois autres personnes de la commission, qui sont plus verts, écolo, développement durable, enfin toutes ces choses, puis de les mettre autour d'une table et de voir ce que ça donne." (8).

Elle poursuit sur le processus d'émergence : "on va pas dans le contrat de quartier prendre une proposition d'un individu qui est tout seul à penser ça, mais il faut le passer au filtre d'un petit bout de collectif. Si il y a plusieurs personnes qui pensent que c'est bien d'aller dans ce sens, alors on va y aller. Y a eu aussi un exemple d'une personne [...] qui avait un projet [...], et les autres personnes [...] étaient pas preneurs, ils ont trouvé que c'était trop petit, étroit, et puis que c'était pas leur projet. [...] Et puis cette logique on l'a reporté à la commission qui a de nouveau elle trié un certain nombre des propositions des Groupes de travail. Alors je pense qu'on a pas fait une démarche totalement scientifique du tout, qu'on a un peu tatoné pour chercher le chemin, mais que le résultat, c'est à dire la feuille de route elle a quand même été passé en revue un certain nombre de fois et puis qu'elle tient la route, on va dire." (9).



Ill. 60 – Réponse divergences (10)

Nous avons également observé cette volonté d'inclure les participants et les différents projets lors des rencontres. Dans plusieurs réunions de 15 personnes ou moins, l'ensemble des participants se sont exprimé, de manière calme et paisible (R034 + notes). Lors des réunions avec davantage de participants, la répartition de la parole est allée d'assez bonne (R027) à mauvaise, monopolisée par différents participants (R005).

Quelques extraits colorés (R27, R034) qui illustrent les discussions parfois fermes des habitants

- ▶ "ceci dit, sur le plan personnel je n'entre absolument pas en matière car [la ville n'a pas contribué] aux coûts des eaux usées"
- ▶ "habitants jambon sandwich"
- ▶ "rue du tiers monde comme en Argentine" – "j'aime l'Argentine pour ses rues insalubres"
- ▶ "dédier le quartier qu'aux habitations c'est pas très intelligent, c'est la mort"
- ▶ "je peux finir de causer"
- ▶ "les pauvres prolos d'en bas"
- ▶ "je vous sens fâchée" – "essayez de réfléchir" – "je ne suis pas fâchée"
- ▶ "il faut débloquer la situation"
- ▶ "là il y a une discussion parallèle"
- ▶ "on a pas défendu les intérêts de ces gens là"
- ▶ "une enveloppe pour rétablir l'équité"
- ▶ "il me semble pour ceux qui sont synthétiques que c'est bien de lister"
- ▶ "ça ça veut rien dire, c'est pas ça le problème..."
- ▶ "mais est-ce que c'est clair ce qui est prioritaire et ce qui ne l'est pas ?"
- ▶ "bon il nous reste 10 minutes, vous voulez faire usage comment ?"
- ▶ "pourquoi ils parlent de la Colline, il est parti"
- ▶ "et qu'ils prennent les conséquences qui s'imposent"
- ▶ "la municipalité nous convoque comme des urbanistes"
- ▶ "après il y a des techniciens et politiques qui peuvent entendre"
- ▶ "si on nous dit qu'on doit s'occuper de la ville..."
- ▶ "on se cotise pour mettre un Securitas"
- ▶ "trouver autre chose que ces conneries"

L'intégralité des réunions ont été animées soit par la cheffe de projet, soit par un ou plusieurs membres de la commission, soit par un expert : "j'ai jamais vécu de séance sans [les cheffes de projet] ou quelqu'un de la ville" (Banard, 21).

La dynamique était par ailleurs orientée sur les solutions tangibles : "il y avait peu d'espace pour des grandes discussions conceptuelles, parce qu'il y avait l'agenda à tenir [...] c'est des choses qu'on a peu abordé de manière générale. Un peu plus quand [le chargé de l'évaluation] est venu puis a donné un compte rendu, alors là tout d'un coup il y avait un espace pour des discussions." (Gabriel, 30).

Un membre de la commission dit à propos d'une co-animation : "elle a dit des choses en s'adressant aux habitants qu'est-ce que vous voulez, alors que ce n'est pas qu'est-ce que vous voulez mais qu'est-ce qu'on fait. On est fédérateur, on fait quelque chose ensemble plutôt que qu'est-ce que vous voulez, et puis nous on fait !" (Banard, 6) et à propose de partager son vécu : "je pense que si j'avais voulu j'aurais pu le dire, mais j'ai pas eu envie" (17).

Interprétation

Si l'ensemble des répondants s'accordent sur le fait qu'ils ont pu contribuer aux discussions, et qu'une variété de propositions a été prise en compte, le résultat est plus mitigé sur l'espace donné pour exprimer son désaccord et ses désirs.

Les trois formats d'échange mentionnés précédemment – information, questions, Groupes de travail – et la présence permanente d'un leader ou animateur ont orienté les débats en fonction d'objectifs de réalisation faciles à mettre en œuvre. Le partage de divergences, frustrations, besoins, désirs individuels a été limité. Certains participants ont d'ailleurs utilisé les espaces de questions et les Groupes de travail pour faire part de leur point de vue. Des discussions informelles se sont également créées en fins de séances et durant les rencontres de quartier, sans que cela soit directement pris en considération.

Aucun des participants n'a montré d'intérêt particulier à discuter du processus, ni à partager des enjeux personnels. Ils ont évoqué une volonté d'actions concrètes et ne pas vouloir se perdre dans des concepts. De brefs apports sur le processus, notamment lors de l'évaluation intermédiaire de la démarche, ont malgré tout été appréciés.

Apport théorique

L'expression incomplète des besoins et attentes indique que le processus de dialogue est clairement engagé, sans qu'il satisfasse les différents acteurs. Selon les étapes d'ajustement d'images (voir chapitre 15.2), cela correspond aux stades adaptatifs (forming) et opératif (storming), respectivement à une structuration du temps sous forme de passe-temps, d'activité ou de jeux psychologiques.

Si les séances ont été menées sans conflit ouvert, l'espace pour un réel débat est resté moindre. Le défi est donc de vivre et de dépasser les jeux psychologiques pour aller vers une image secondaire (performing), soit une structuration du temps dans l'intimité.

Il est important de préciser ici que les jeux psychologiques sont un passage nécessaire vers l'intimité. Ils permettent une confrontation à travers les valeurs, sentiments et opinions intimes qui, si elle est accueillie positivement, permet de renforcer les liens. George Kohlrieser (2007) parle à ce sujet de l'importance de "mettre le poisson sur la table avant qu'il ne pourrisse". Cette étape peut paraître peu conciliable avec l'état d'esprit d'une démarche participative, car elle demande de lâcher prise sur un certain consensus pour entrer dans des relations davantage polarisées. Les jeux psychologiques sont liés à des relations davantage investies que l'activité ou le passe-temps, l'énergie est donc davantage perceptible.

L'intimité correspond à une cohésion élevée du groupe, dans lequel chacun est libre d'exprimer ses désirs, d'être soi-même. Selon le Changement Emergent, le partage des éléments stratégiques de l'activité – ce que chacun vit, des événements qui l'impactent, des enjeux personnels, etc. – devrait être effectué entre pairs, sans la présence du leader. Le principe est que ce sont les membres du groupe doivent répondre à leurs besoins, et non le leader. L'objectif est donc que les membres partagent leur vécu, et fassent remonter de manière consensuelle leurs besoins et propositions. Contrairement aux usages, les peurs sont alors considérées comme des indicateurs importants sur la situation vécue. Dans le cadre du Contrat de quartier, les peurs n'ont pas été abordées directement. Il n'y a pas non plus eu d'espace formel réservé aux seuls membres de groupes.

Recommandations

Les pratiques suivantes pourront inspirer les leaders sur les thèmes de l'inclusion et de la diversité :

- ▶ l'intégration de personnes et d'organismes provenant d'horizons variés (démographique, social, politique, culturel, stratégique, etc.) ;
- ▶ la prise en compte de points de vues et de projets qui répondent à des besoins très divers ;
- ▶ la possibilité pour les participants d'exprimer régulièrement dès le début de la démarche leurs attentes et leurs besoins ;
- ▶ la primauté des projets collectifs sur des projets individuels ;
- ▶ la répartition de la parole entre les participants et la possibilité pour chacun de contribuer ;
- ▶ l'attribution de temps à des échanges sur la manière de fonctionner et la viabilité du projet sur le long terme ;
- ▶ l'acceptation de jeux psychologiques comme étape nécessaire du processus d'ajustement ;
- ▶ la possibilité pour les participants d'avoir leur espace propre, hors de la présence du leadership, afin de partager leurs vécus et de définir les demandes consensuelles à faire au leader ;
- ▶ la création d'espaces d'échange informels et conviviaux, sans objectif de performance.

11.5. Validation

Les observations réunies dépassent l'hypothèse de départ : Plus le leader est bienveillant, plus l'adhésion est favorisée. Les thèmes transparence et honnêteté, bienveillance et facilitation, inclusion et diversité peuvent être réunis sous les notions d'ouverture, de co-construction, d'authenticité. Nous proposons donc de faire évoluer l'hypothèse comme suit :

Plus le leader a des comportements constructifs, plus l'adhésion est favorisée.

L'antithèse consiste à dire que l'adhésion décline lorsque le leader n'a pas de bonnes intentions. De nombreuses théories de la motivation confirment cette position – voir chapitre 15.5 –. Lorsqu'un leader est mal intentionné, il peut obtenir un asservissement de la part des membres du groupe, en faisant usage de son pouvoir. Cela peut par exemple être le cas lorsque le leader a un agenda caché.

Cette "adhésion contrainte" va cependant à l'opposé des principes fondateurs des démarches participatives et du développement durable.

12. Synthèse et conclusion

12.1. Conclusion

Ce travail cherche à offrir un fondement éthique à la démarche participative car il isole les éléments intangibles de l'adhésion, des éléments non quantifiables mais vécus, des éléments renforçant la dignité de chaque citoyen quels que soient ses besoins économiques. La vision, "créer un cadre favorable à la vie humaine" et "mieux vivre ensemble" ne peut s'inscrire dans la durée que si elle est guidée par des valeurs collectives qui donnent sens et permettent de libérer l'énergie d'un quartier ou d'une ville.

L'adhésion à une démarche participative est un processus qui prend du temps, le temps qu'il faut pour croire en l'idée du projet, pour créer des liens, pour s'engager. L'adhésion se construit sur le long terme, sur la constance, la régularité. L'adhésion n'est pas intellectuelle comme la technicité, elle n'est pas raisonnée mais au contraire vécue. La Technicité peut-être découpée, stoppée et reprise, alors que l'adhésion est un flux, une continuité. La Technicité est quantifiable, elle est la dimension qui produit des biens (ou services), alors que l'adhésion est non quantifiable, mais observable, et correspond à la dimension qui "produit" des liens.

S'il fallait mesurer la performance et la réussite du contrat de Quartier, chacun d'entre nous pourrait facilement mesurer la dimension des biens ou services produits. En revanche, mesurer les liens créés tout au long de ces deux années est moins facile à évaluer. Notre but ici n'était pas d'apporter un diagnostic, mais plutôt d'apporter un regard d'observateur le plus neutre possible, ainsi que des outils permettant de favoriser des liens et l'adhésion au projet. Ce qui est observable est qu'une forme d'intelligence collective est née à Montelly, des habitants se sont positionnés, ont pris de la puissance, de l'autonomie pour réfléchir ensemble sur le devenir de leur quartier.

Le pouvoir et la hiérarchie en place, dans un modèle sans démarche participative, créent une relation de dépendance entre la ville et le citoyen. Pour s'engager davantage, le citoyen doit prendre de l'autonomie et la ville faire confiance et déléguer, afin de créer ensemble une relation d'interdépendance. L'enjeu se situe donc de part et d'autres, car si la ville peut être d'accord de partager une partie de son pouvoir, encore faut-il que des citoyens acceptent et prennent en main leur devenir. L'enjeu d'une démarche participative se situe bien dans la relation et dans le mode de communication établis.

La démarche participative va donc modifier la relation entre le citoyen et le système politique ainsi que le regard qu'ils se portent. Mettre en place un contrat de Quartier, c'est mettre en place un cadre de confiance un cadre qui se construit dans le dialogue, dans la dignité de soi et dans le respect de l'autre. C'est la nature même du lien qui est en jeu.

Au terme des deux ans dédiés au projet, la question est à la fois la qualité des réalisations concrètes et la capacité des membres à préserver le lien et à le faire évoluer. Le projet de "place du village" va-t-il prendre vie ? Qu'en est-il du leadership ?

Le contrat de quartier sera peut-être renouvelé ici ou ailleurs. A ce stade déjà, de nombreux facteurs d'adhésion ont mis en évidence et viennent favoriser le succès de cette initiative.

Tout est en nous, si nous n'avons pas peur de regarder.

Il faut prendre maintenant le temps de devenir soi-même, pas à pas, à une vitesse qui ne nous effraye pas, mais donne la hâte du pas suivant.

Quand les hommes comprendront leur place dans l'univers, ils seront capables de croître pour assumer cette place.

Mais la réponse n'est pas dans les mots de cette citation, la réponse est en vous.

E. Kübler Ross

12.2. Synthèse

Nous sommes à l'âge de fer des démarches participatives mais déjà de nombreuses initiatives ont vu le jour et d'autres ne manqueront pas d'émerger dans les années à venir. La complexité de notre monde nous force à devenir plus collectif et plus emphatique afin d'impliquer et de comprendre les choix de ceux qui vivent les quartiers.

Un nouveau modèle de société est en route et nous avons souhaité, à travers ce travail, contribuer à poser quelques jalons permettant à de futures démarches participatives de s'en inspirer.

Des outils et des grilles de lecture ont été utilisés dans ce travail, afin d'identifier des leviers d'action permettant de favoriser l'adhésion. Les observations, sur une durée de deux ans, nous ont permis de nous forger une compréhension des mécanismes en présence. En adoptant une posture d'observateurs, nous nous sommes libérés des enjeux liés au résultat du projet, et avons pu apporter des solutions plus intuitives.

Ce travail débouche sur plusieurs apprentissages clé, que nous aimerions relever ici :

- ▶ Pour que les habitants et les usagers s'engagent dans une démarche participative, il est important qu'ils aient le sentiment que leur action va avoir un impact. Plusieurs témoignages vont dans ce sens.
- ▶ Pour confirmer ce sentiment, il est important que leurs travaux soient reconnus et valorisés par leur environnement, à savoir par les autres habitants du quartier, par l'administration et par la municipalité.
- ▶ Pour que la démarche prenne sens pour les habitants, le choix du leader est important car celui-ci doit incarner des responsabilités fonctionnelles, et non viser des avantages ou privilèges personnels.
- ▶ Cette façon d'envisager le leadership nous engage à revisiter la relation que nous entretenons avec l'autorité. Pour que les démarches participatives trouvent leur juste place dans notre système démocratique, la relation à l'autorité doit évoluer de la dépendance vers l'interdépendance, au sens où l'entend Vincent Lenhardt.
- ▶ Cette nouvelle relation, s'ouvrant sur plus d'autonomie pour les habitants, requière un accompagnement pour éviter un sentiment d'abandon, que provoquerait inmanquablement un passage trop rapide à une posture indépendante vis-à-vis de la ville.

Ici et là des démarches participatives émergent et commencent à exploiter les nouvelles technologies de l'information, sachant qu'elles ont déjà démontré le rôle fondamental qu'elles pourraient jouer dans ce développement, dans cette nouvelle forme d'intelligence collective. L'histoire récente avec les printemps arabes en est l'illustration. Si demain l'émergence de nouvelles initiatives s'appuiera sur la technologie, il reste néanmoins la question de savoir, si la reconnaissance numérique fournie par les réseaux sociaux, comme le dit Claude Steiner, est un substitut adéquat aux besoins biologiques de signe de reconnaissance.

12.3. Pont sur la technicité

En 2006, la loi sur la transparence est entrée en vigueur en Suisse. Elle définit comme standard l'accès ouvert aux données de l'administration. Cela offre au peuple de nouvelles perspectives pour participer à la vie publique, en plus du système d'initiatives populaires qui lui permet de soumettre une proposition à votation populaire.

L'ouverture des bases de données favorise non seulement la réalisation de développements collaboratifs (opendata, hackathon), mais elle permet aussi à la population d'acquérir une vision globale des problématiques et enjeux actuels, notamment par la visualisation de données statistiques.

A un autre niveau, de nombreuses applications de participation citoyenne voient le jour. Ces interfaces ouvrent elles aussi à une implication beaucoup plus active de la population. Par exemple :

- ▶ réunir, croiser et visualiser les données rassemblées sur différents sujets liés à une ville (ex. OpenData, Ushahidi, MontréalScope)
- ▶ jouer en ligne pour expérimenter des scénarios futurs (ex. Urbanology, FoodForce, Technocity, Suez Environnement)
- ▶ co-créer la ville du futur (ex. City 2.0)
- ▶ proposer de nouveaux budgets gouvernementaux par la réaffectation des investissements
- ▶ co-financer des démarches citoyennes
- ▶ débattre de thématiques citoyennes (ex. WikiPol, PlaceSpeak, IdeaVibes)
- ▶ contribuer à des consultation (nosdéputés.fr, constitution islandaise, MindMixer)
- ▶ vérifier les faits énoncés par les candidats durant des campagnes (ex. Véritomètre)
- ▶ dénoncer de façon anonyme et géolocalisée des abus de pouvoir (ex. bribespot.com)
- ▶ participer à des recherches (ex. Extreme citizen science)
- ▶ relayer des événements à travers les réseaux sociaux (ex. Twitter)



Ill. 61 – Jeu FoodForce de l'ONU



Ill. 62 – Site City 2.0

Technicité et adhésion se rejoignent et se renforcent. Le citoyen redevient acteur quotidien de la démocratie. La

Technicité permet de tirer parti de la connaissance accumulée, de l'échanger, de la travailler, de co-construire des solutions innovantes en lien avec les besoins citoyens. La collaboration en ligne offre un feedback rapide, qui garantit au citoyen impliqué que son investissement a un impact, si ce n'est dans l'administration, au niveau de ses pairs.

Participer devient ainsi stimulant, renforce l'appartenance, favorise de nouveaux liens.

Participer devient aussi simple et amusant que des activités de divertissement.

Participer devient démocratique. $E = A \times T$.

13. Cahier de bonnes pratiques

Afin de rendre le résultat de notre travail utile et didactique, nous avons souhaité construire un petit guide permettant à chaque personne impliquée dans un processus participatif, de trouver des outils et éléments pédagogiques et comportementaux lui permettant de vivre une démarche dans une posture constructive.

Je ne cherche pas à connaître les réponses, je cherche à comprendre les questions.

Confucius

Nous proposons huit feuillets d'information, ainsi qu'un feuillet-outil (numéro 2).

Bonnes pratiques et points de vigilance

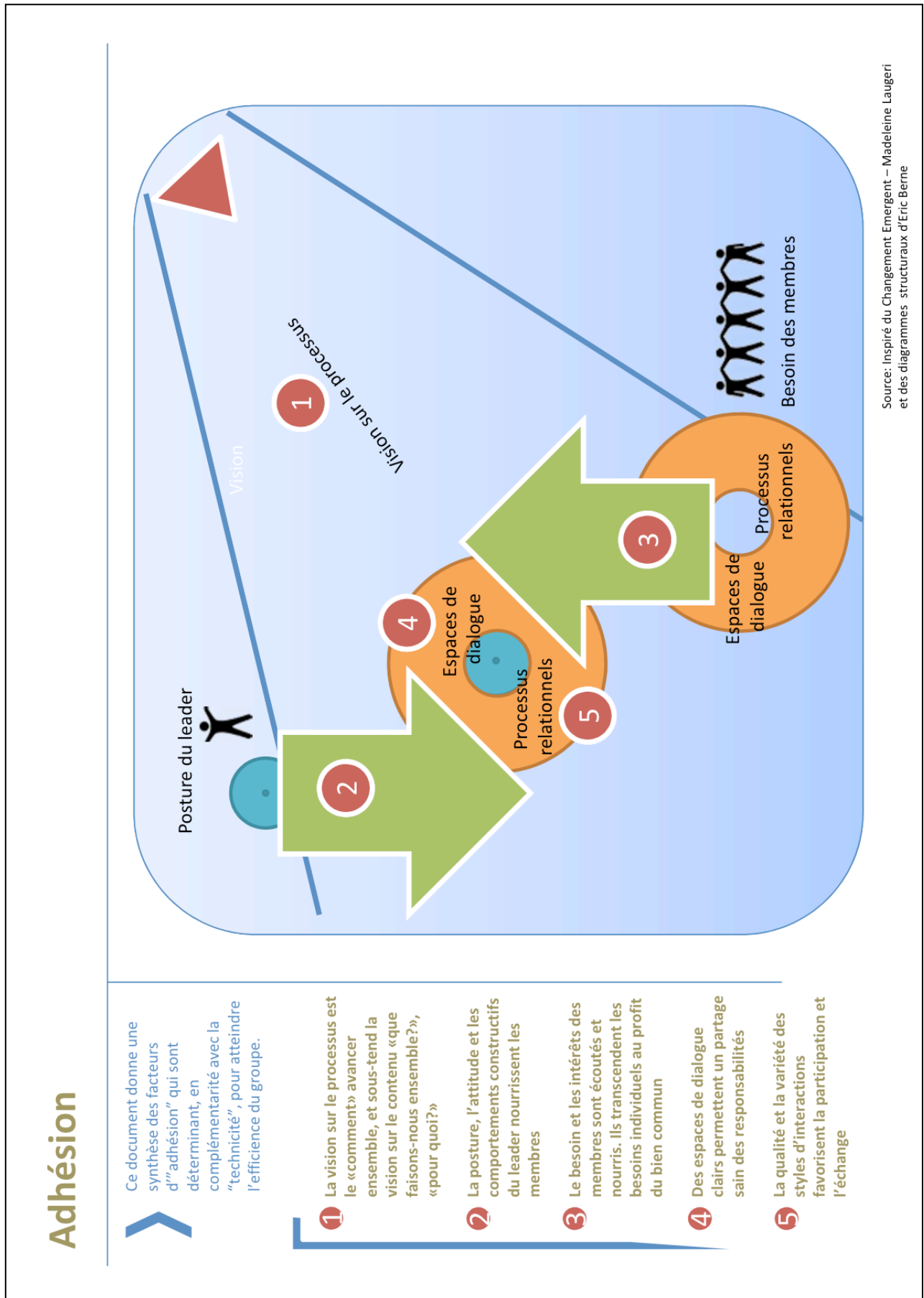
Ce document offre au leader et aux membres des bonnes pratiques et points de vigilance pour des contrats de quartiers fédérateurs et efficaces.

- 1 L'adhésion et ses facteurs
- 2 Le tableau de bord comme outil
- 3 Le tableau de bord expliqué
- 4 La mise en place de contrats
- 5 Les étapes d'ajustement du groupe
- 6 Les questions pour élaborer une vision partagée
- 7 Les logiques de dialogues
- 8 La prise en compte des besoins
- 9 La posture constructive

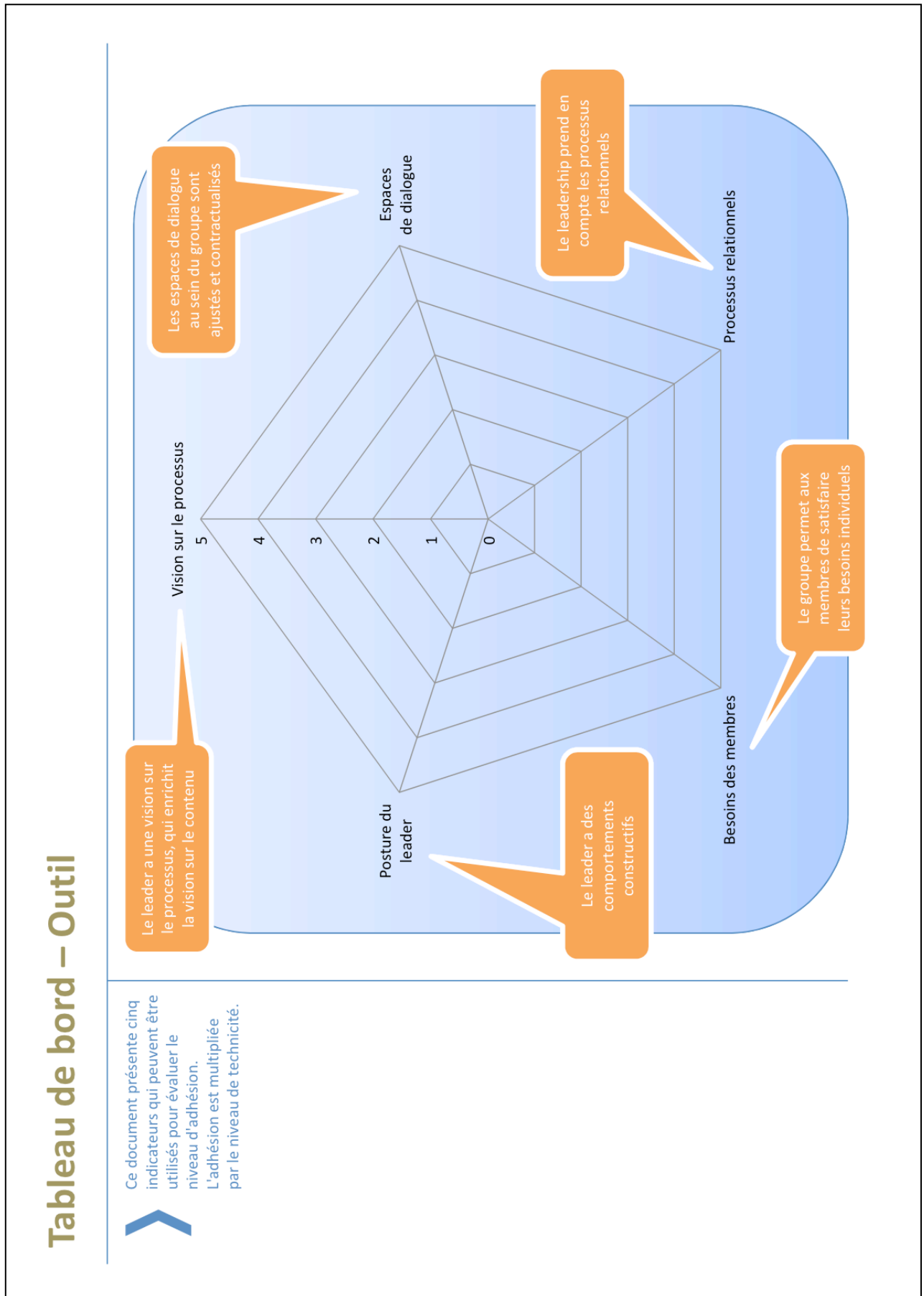
11 12 13

III. 63 – Synthèse des bonnes pratiques

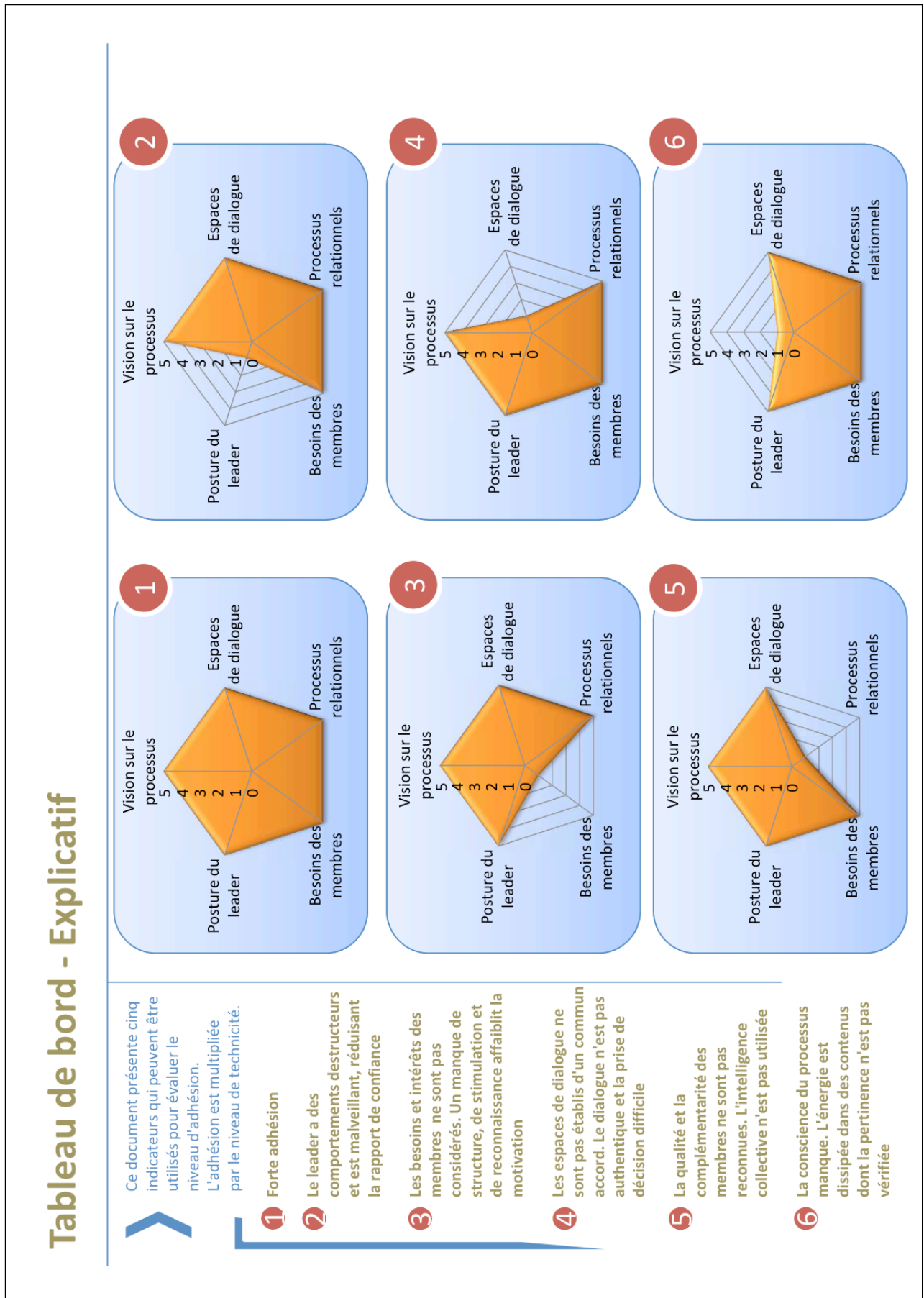
13.1. Adhésion



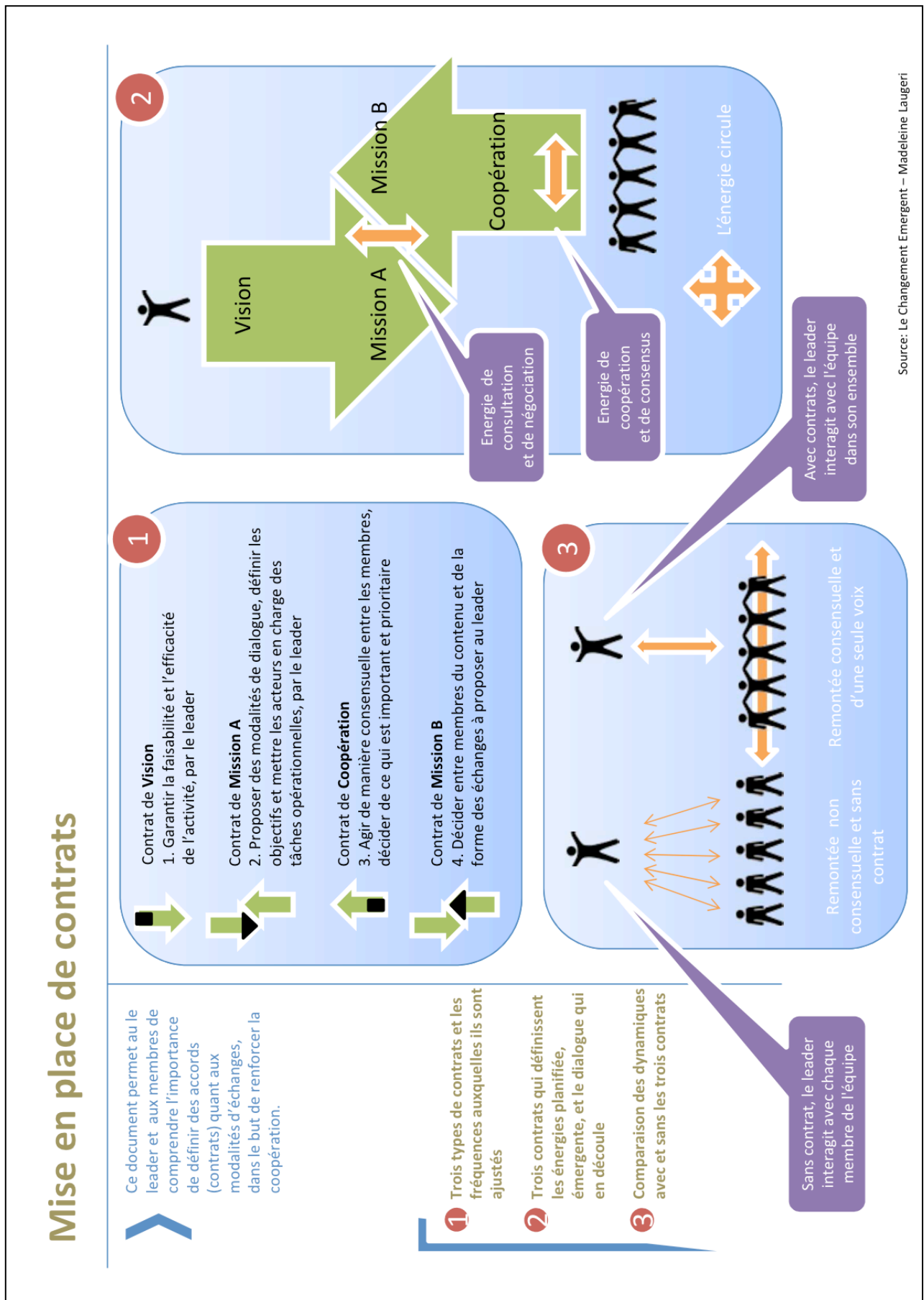
13.2. Tableau de bord – Outil



13.3. Tableau de bord – Explicatif

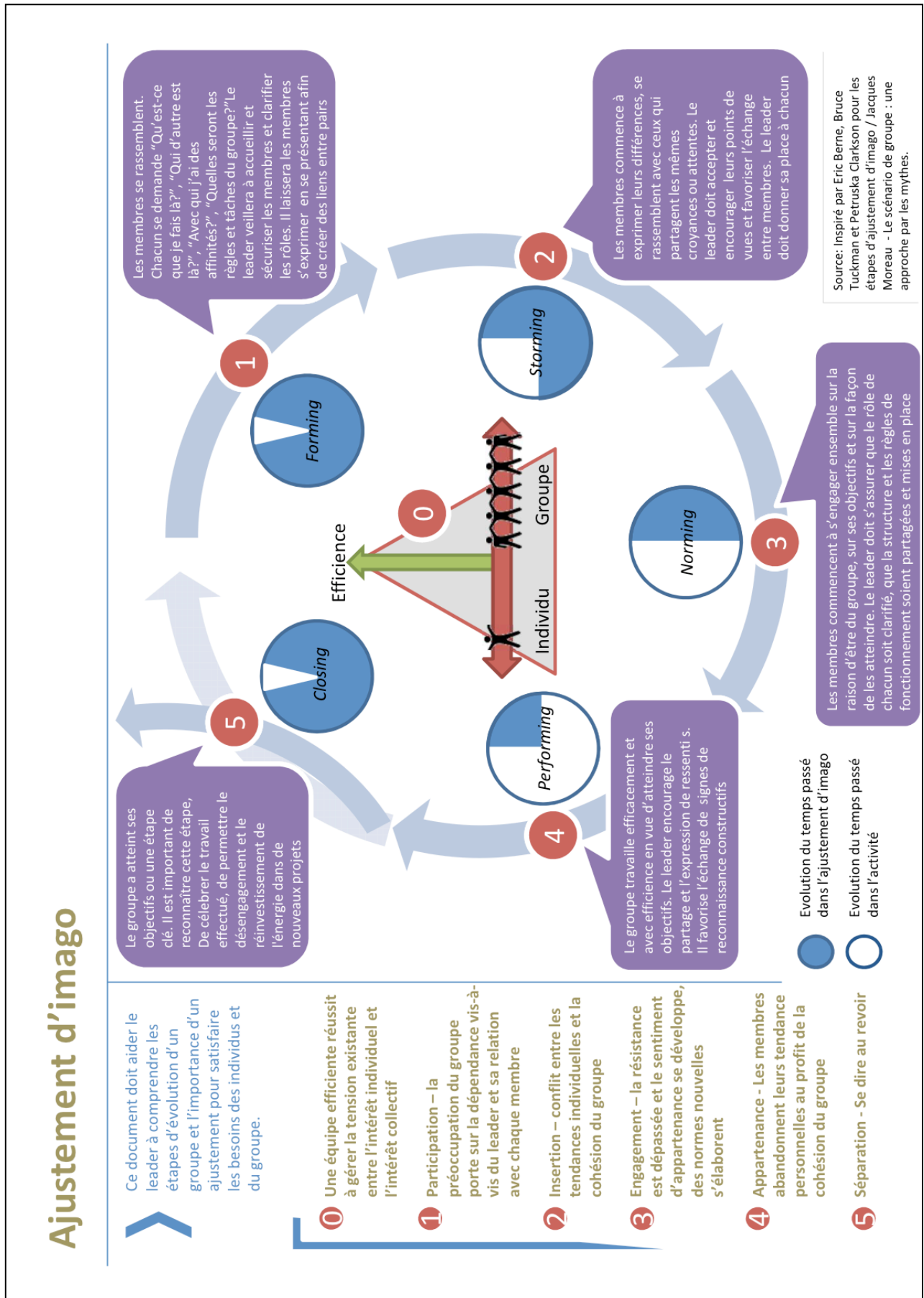


13.4. Mise en place des contrats



III. 67 – Bonne pratique sur la mise en place des contrats

13.5. Ajustement d'imgo



13.6. Vision partagée – Questions

Vision partagée - Questions

1 Chacun arrive avec son histoire personnelle, ses valeurs, ses besoins, alors que le groupe doit répondre à un besoin collectif

2 L'enjeu est d'aligner le «moi» et le «nous», d'optimiser les richesses en présence et faire émerger l'intelligence collective

3 Ceci implique de partager les points de vue individuels avec le groupe afin de créer une alliance et transcender les points de vue de chacun

1 Mieux vivre ensemble , ca veut dire quoi pour moi ?
 Quelle est ma mission de vie ?
 Qu'est-ce qui me mobilise ici et maintenant ?
 Qu'est-ce qui forme mon identité ?
 Quelles sont les valeurs et croyances que je souhaite partager ?
 Quelles sont les compétences que je souhaite partager ?
 Quels comportements ai-je ?
 Dans quel contexte ai-je envie de fonctionner ?

2 Quelle vision a le Groupe de Montelly dans 5-10 ans?
 Quelle mission nous mobilise en tant que Groupe ?
 Quelle est notre identité commune ?
 Quelles sont nos valeurs et croyances ?
 Quelles sont nos compétences (savoir, savoir faire) ? De quelles ressources avons-nous besoin ?
 Quels comportements favorisons-nous en tant que groupe (savoir être) ?
 Dans quel contexte, conditions souhaitons-nous fonctionner ?

3

MOI

NOUS

Source: la pyramide de Robert Dilts

13.7. Vision partagée – Logiques

Vision partagée - Logiques

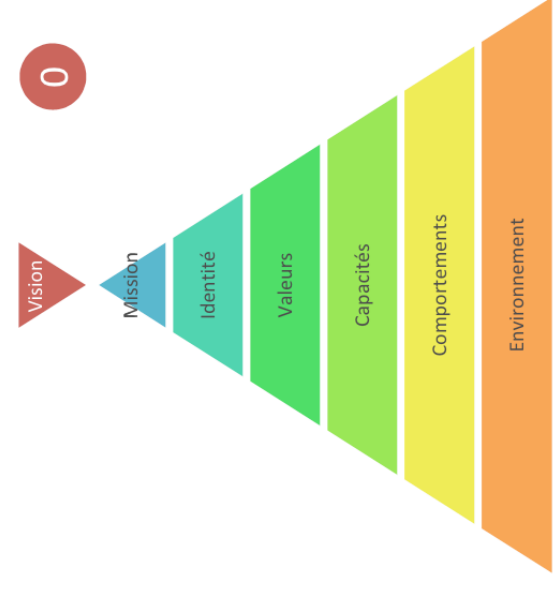
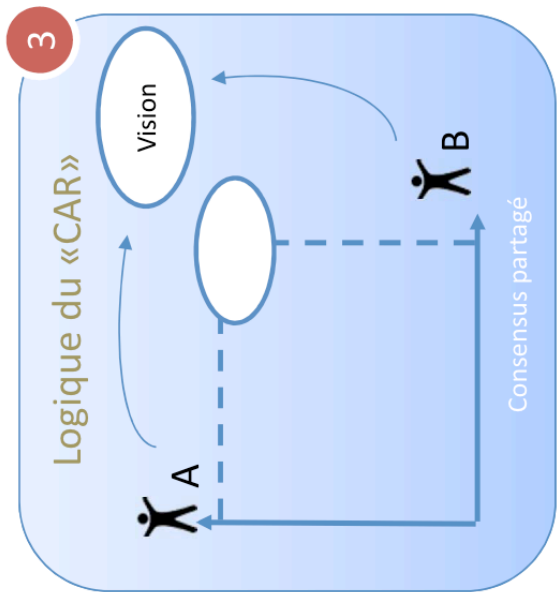
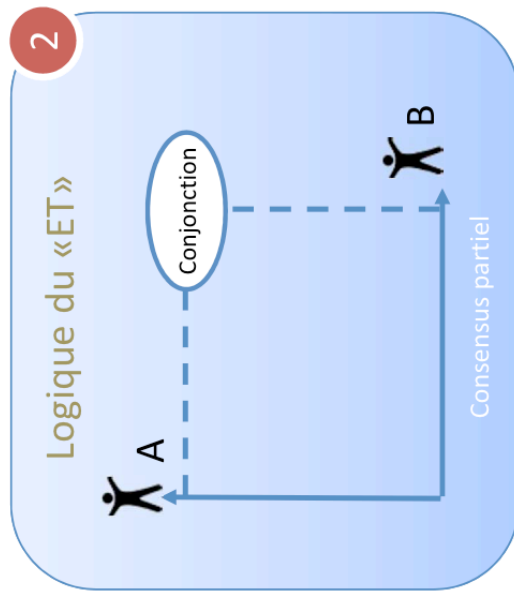
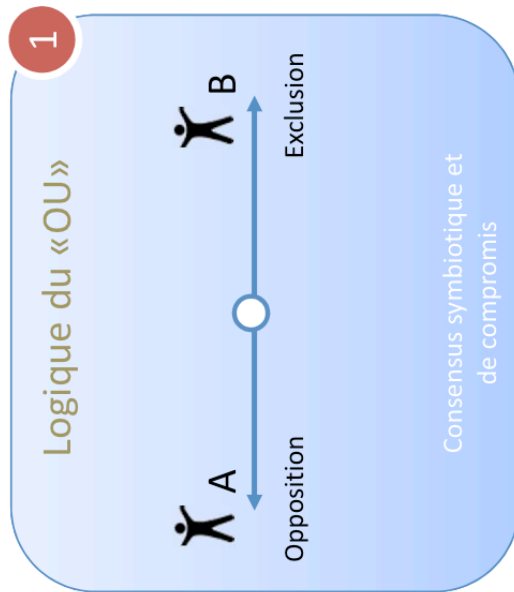
Ce document permet au leader et aux membres de comprendre l'importance de créer une vision co-élaborée afin de créer une entente sur les finalités et donner du sens pour chacun. La vision partagée permet de dépasser ses propres positions en acceptant celles de l'autre "ET", ou mieux encore élaborer une nouvelle position commune "CAR".

0 La co-élaboration d'une vision passe par une alliance autour d'objectifs communs

1 L'opposition de deux solutions crée un dilemme illusoire et favorise l'exclusion, démobilisant

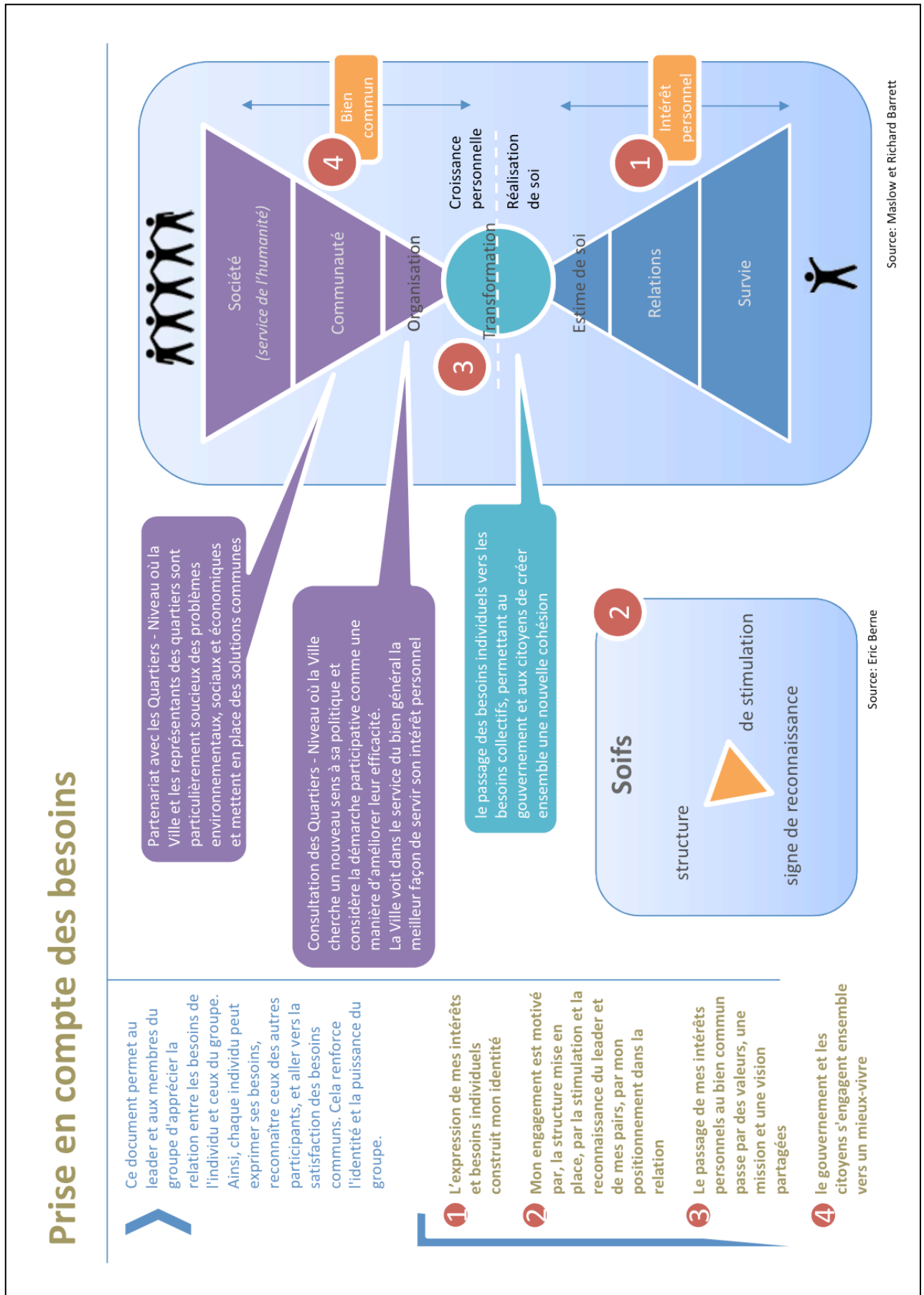
2 une acceptation de l'ensemble des propositions crée le risque que l'énergie soit dissipée sans réel engagement du groupe

3 un consensus permet d'élaborer une solution dans l'alliance, créant une valeur commune



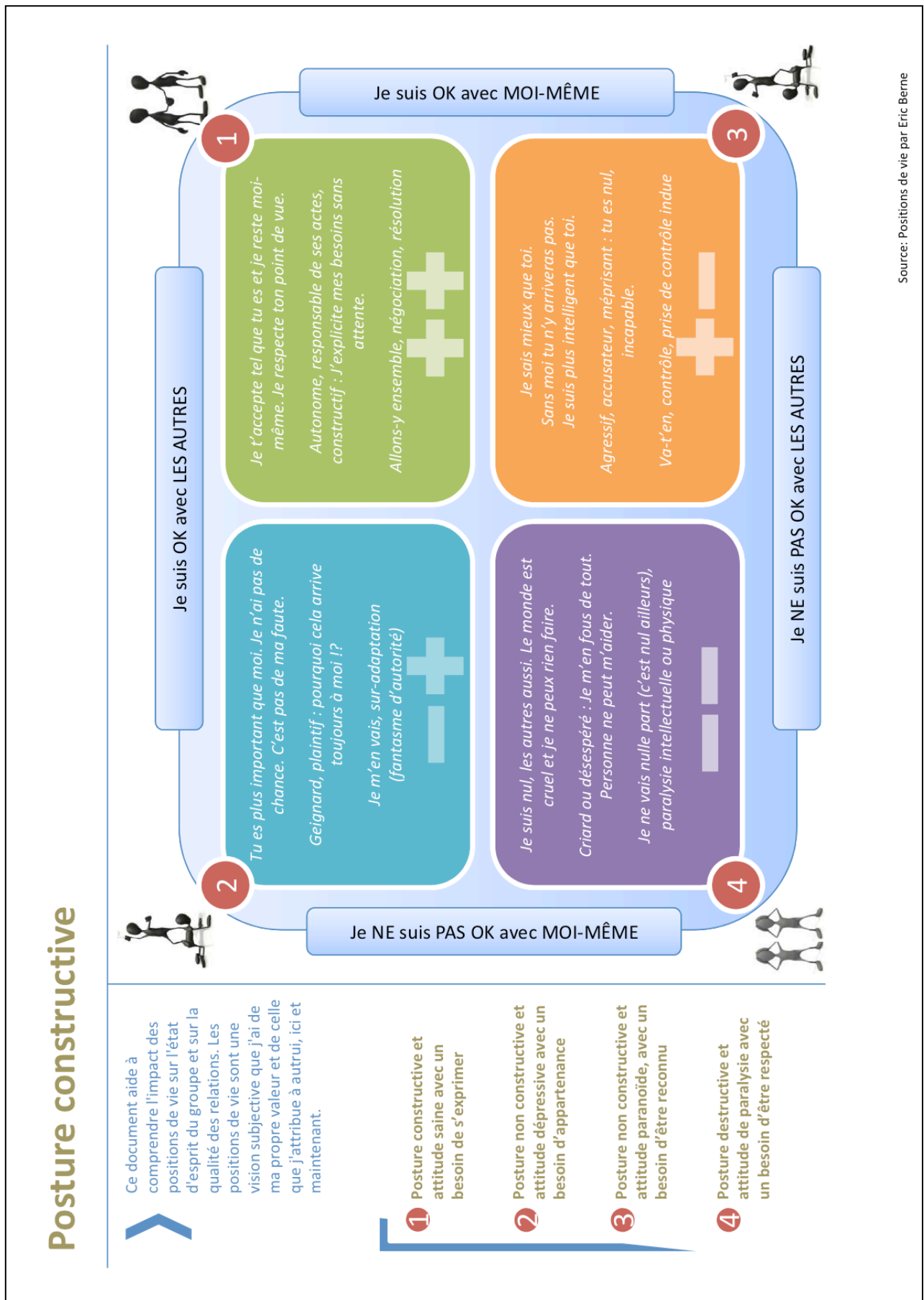
Source: Dominique Genolot dans «Manager dans la complexité» et Jacques Fauvet et Jean-René Fourtou dans «La Passion d'entreprendre»

13.8. Prise en compte des besoins



III. 71 – Bonne pratique sur la prise en compte des besoins

13.9. Posture constructive


























































































































































































14. Notre dynamique de travail

14.1. Schéma des rencontres

L'illustration ci-après présente l'ensemble des rencontres organisées, ainsi que les documents de référence. Le contenu est détaillé dans l'annexe.

Tout livre participe à construire son auteur, parce que écrire, c'est faire un travail sur soi.

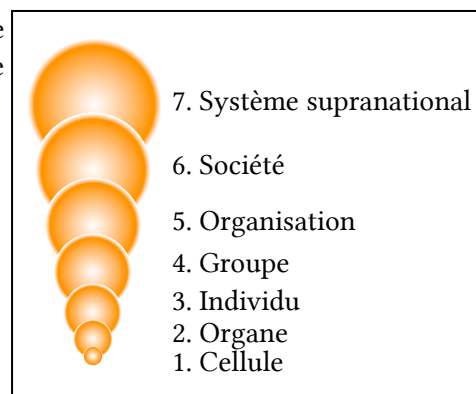
Michèle Lesbre

 R01 09.06.10	 R02 10.06.10	 R04 09.07.10	 R06 23.07.10	 R07 29.07.10	 R08 04.08.10	 R09 11.08.10	 R10 12.08.10	 R11 13.08.10	 R12 22.08.10	 R16 26.09.10	 R18 01.10.10	 R20 06.10.10	M. 3.4.5.6
 R21 07.10.10	 R23 21.10.10	 R24 26.06.10	 R25 27.10.10	 R29 17.11.10	 R30 18.11.10	 R31 23.11.10	 R32 24.11.10	 R35 03.12.10	 R36 08.12.10	 R37 10.12.10	 R39 14.12.10	 R40 15.12.10	
 R41 30.01.11	 R44 18.02.11	 R45 21.02.11	 R46 02.03.11	 R47 09.03.11	 R48 10.03.11	 R49 17.03.11	 R51 30.03.11	 R52 01.04.11	 R54 10.04.11	 R55 10.04.11	 R56 15.04.11	 R60 02.05.11	
 R62 06.05.11	 R63 09.05.11	 R67 18.05.11	 R69 22.06.11	 R70 24.06.11	 R71 28.06.11	 R72 02.07.11	 R73 07.07.11	 R74 12.07.11	 R75 14.07.11	 R76 16.07.11	 R77 19.07.11	 R79 23.07.11	
 R80 24 - 26.07.11	 R81 28.07.11	 R83 30.07.11	 R84 02.08.11	 R85 03.08.11	 R86 04.08.11	 R87 06.08.11	 R88 10.08.11	 R89 11.08.11	 R90 13.08.11	 R92 18.08.11	 R93 19.08.11	 R94 20.08.11	
 R95 25.08.11	 R96 27.08.11	 R98 03.09.11	 R99 04.09.11	 R102 15.09.11	 R103 11.10.11	 R104 21.10.11	 R105 23.10.11	 R106 28.11.11	 R107 09.12.11	 R108 19.12.11	 R109 08.01.12	 R110 14.01.12	
 R111 17.01.12	 R112 13.02.12	 R113 04.03.12	 R114 09.03.12	 R115 20.03.12	 R116 20.03.12	 R117 23.03.12	 R118 26.03.12	 R119 29.03.12	 R120 31.03.12	 R121 01.04.12	 R122 02.04.12	 R123 03.04.12	
 R124 04.04.12	 R125 05.04.12	 R126 07.04.12	 R127 10.04.12	 R128 11.04.12	 R129 13.04.12	 R130 .15.04.12	 R131 17.04.12	 R133 18.04.12	 R134 19.04.12	 R135 26.04.12	 R137 28.04.12	 R138 29.04.12	
 R139 30.04.12	 R140 01.05.12	 R142 03.05.12	 R143 04.05.12	 R146 06.05.12	 R147 xx.05.12	 R148 xx.05.12	 R149 xx.05.12	 R150 xx.05.12	 R151 xx.05.12	 R152 xx.05.12			
													M. Laugeri
 R19 04.10.10	 R53 05.04.11	 R57 18.04.11	 R59 21.04.11	 R97 01.09.11	 R132 xx.04.12	 R136 xx.04.12	 R141 xx.04.12	 R144 xx.04.12	 R145 xx.04.12				
													J. Roux
 R61 04.05.11	 R64 14.05.11	 R68 22.05.11	 R82 29.07.11	 R91 17.08.11	 R101 11.09.11								
													G. Ziegler
 R13 xx.08.10	 R14 31.08.10	 R17 27.09.10	 R22 11.10.10	 R28 10.11.10	 R66 17.05.11								
													Hors démarche
										 Questionnaire participants			
										 Feedback R38			
										 Interview A. Eggl			
										 Interview R. Deshayes			
										 Interview C. Latreille			
										 Interview G. Ziegler			
										 Codha R42 08.01.11			
										 Métamo. R33 26.11.10			
										 Jonct. R43 08.01.11			
													
													
													
													Observation
 Obs. G R03 06.07.10	 Obs. GP R05 21.07.10	 Anim. R15 07.09.10	 Obs. C R26 02.11.10	 Obs. GM R27 09.11.10	 Obs. GM R34 30.11.10	 Prés. R38 14.12.10	 Obs. G R50 22.03.11	 Obs. lum. R58 19.04.11	 Obs. fête R65 14.05.11				
													Documents
 Préavis 08.07.09	 PV CQ 22.06.10	 PV CQ 24.08.10	 PV CQ 28.09.10	 PV CQ 02.11.10	 PV CQ 14.12.10	 PV CQ 25.01.11	 PV CQ 01.02.11	 PV CQ 24.02.11	 PV CQ 17.03.11	 Feuille route 22.03.11	 Présentation 22.03.11		
 PV GM 30.08.10	 PV GM 04.10.10	 PV GM 21.07.10	 PV lum. 05.07.11							 PV CQ 12.04.11	 PV CQ 10.05.11		

14.2. Processus interne

Lors de notre dixième rencontre (R010), nous avons nommé notre équipe **Montelly 3.4.5.6**. Cela se réfère au lieu où se déroule le Contrat de quartier et aux niveaux d'organisation du vivant :

- ▶ 3 – Individu
- ▶ 4 – Groupe
- ▶ 5 – Organisation
- ▶ 6 – Société

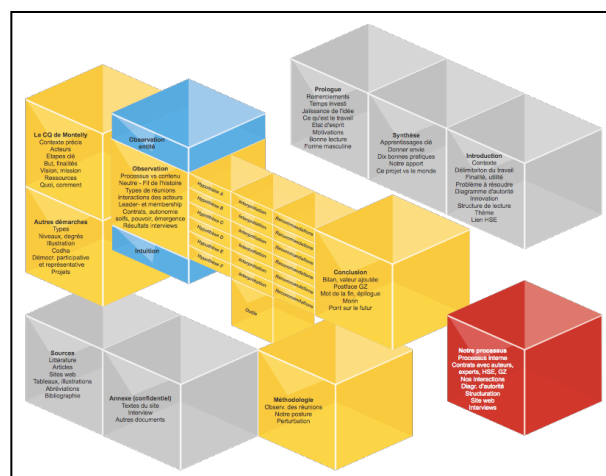


III. 74 – Niveaux d'organisation

Ce travail a la particularité de ne pas suivre un processus linéaire. Au contraire nous avons procédé de façon itérative. À la

base du travail il n'existait pas de plan précis, il existait intuition. Les méthodes apprises dans le cadre HSE sont généralement appliquées en entreprise. Les systèmes humains ne se limitent pourtant pas à la sphère économique. La gestion de l'espace public nous semble être un lieu de prédilection pour les questions humaines. Le développement durable est l'une des valeurs clés de la formation HSE. Les démarches participatives qui font partie des mécanismes de cette approche sont dès lors automatiquement à considérer comme un champ d'application naturelle des approches et des outils préconisés. À la recherche d'un sujet de travail, toutes les démarches allant dans cette direction en Suisse romande ont fait l'objet de notre attention. C'est lors d'une conférence publique organisée par l'association ecoquartier.ch le 31 mai 2010, que nous avons eu connaissance du projet de Contrat de Quartier de Montelly.

Le projet présentait les caractéristiques que nous nous étions imaginées et les dates correspondaient à notre calendrier. L'idée était lancée mais aucun objectif ni stratégie n'était fixé. Notre première rencontre est consacrée à l'ajustement de la compréhension du sujet. La disponibilité et l'engagement possible des étudiants, les modes de fonctionnement sont discutés, les premiers contrats sont fixés : Le leadership sera tournant, à chaque réunion une autre personne sera responsable du processus, les Comptes-rendus de réunions seront enregistrés sur un site Internet qui servira par ailleurs, de stockage des documents et pour le suivi de notre processus.



III. 75 – Carte du travail écrit

Nous avons assisté à la première conférence de quartier et nous avons déclaré notre intention aux responsables du projet. L'accueil est ouvert et plutôt favorable et une rencontre autour d'une pizza est organisée. Ce sera l'occasion de comprendre les enjeux et le contexte du projet et de présenter des valeurs sur lesquelles nous pensons baser notre travail.

Pour les collaboratrices de l'administration responsable du projet l'idée d'avoir une équipe de consultants intervenant dans leur projet était étrangère. Elles n'arrivaient pas à imaginer comment une équipe d'étudiants pourraient contribuer au succès de leur travail. C'était à nous de proposer une forme d'intervention et de collaboration qui pourrait les séduire. S'est alors la question pour nous, de savoir quelle posture nous voulions adopter. Allions-nous participer au projet ou nous contenter d'une posture d'observateurs. Qui pourrait être le destinataire du travail, le client ; quelle forme de rétribution pourrait

entrer en jeu ; quelle format pourrait prendre le livrable. Avec ces questions les premiers contours du travail commençait à se définir.

D'un commun accord avec le chef du projet, nous avons fait une intervention sous la forme d'animation d'un atelier lors d'une séance d'information organisée dans le cadre d'un groupe de travail. Malgré une préparation minutieuse et un ajustement préalable avec les responsables du projet cette intervention a débouché des sur un résultat controversé. Ce fut l'occasion de prendre conscience de notre place réelle dans le système.

La posture que nous avons été amenés à adopter pour animer cet atelier interférait de façon inadéquate avec le diagramme d'autorité en présence. En effet malgré un contrat claire avec les chefs du projet, la situation à mis en lumière que leur position dans le diagramme de structure n'était pas reconnue de façon unanime. D'une part leur position face au représentant de leur autorité, le municipal Olivier Français, n'était pas clair (la cheffe de projet nous rappela alors que « nous avons des processus interne à respecter ») et d'autre part le rôle des représentants de la commission n'avait pas été clarifié dans ce processus.

Nous avons pu observer l'importance d'explicité le diagramme de structure et de clarifier la position de chacun. L'inconfort provoqué par cette situation aura eu l'avantage de clarifier les possibilités de collaboration dans le cadre du projet de contrat quartier Montelly. Il était clair dès lors que nous adopterons une posture d'observateurs et que nous nous abstiendrions de toute intervention.

Nous avons alors eu l'opportunité de faire de nombreuses observations lors des différentes réunions des Groupes de travail ou de la commission des quartiers. Chacun d'entre nous a rapporté de nombreuses données qui nous ont permis petit à petit de construire notre propre cadre conceptuel et de choisir les outils et les démarches théoriques qui nous semblaient pertinentes. De nombreuses rencontres de travail nous ont permis de confronter nos savoirs individuels et d'en affiner notre compréhension. Ce furent des séances de brainstorming qui mêlaient à la fois des éléments graphiques, théoriques et émotionnels.

Au cours de ces réunions nous avons découvert également les modes de fonctionnement des uns et des autres, nos potentiels et nos limites. Peu à peu, oscillant entre les passe-temps et des jeux psychologiques, le groupe est entré dans l'intimité.

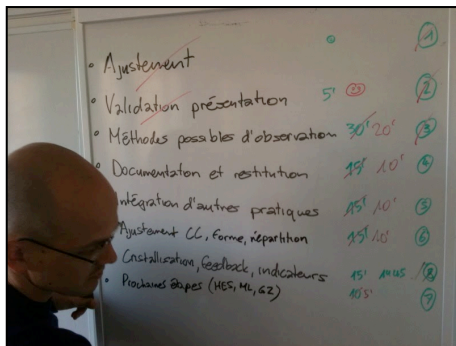
Une rencontre avec M. Laugeri , notre expert interne et Mme Zigler la cheffe du projet à mis en évidence l'absence de demande de la part l'équipe de projet. La question s'est alors posée pour nous, pour qui allions nous écrire ce travail. La motivation a baissé et l'hypothèse de trouver d'autres clients a été envisagée. Mais, les personnes contactées ont rejeter nos offres.

Aussi l'école, la HEIG-VD, nous demande clairement que le travail doit répondre à un mandat clair et montrer un effet transformationnel sur l'organisation.

Cela faisait déjà une année que nous avons commencé à nous intéresser à ce projet. C'est dans le contexte d'une démarche exploratoire, lors d'un congrès sur les intelligences collectives que Fabien a fait la



III. 76 – Niels Rump présente une idée (R031)



III. 77 – Fabien Balli écrit l'agenda (R023)



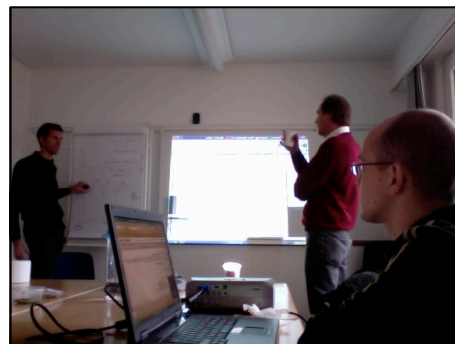
III. 78 – Niels observe la fête de quartier (R065)



III. 79 – Sandro Fanchini à la Summer School (R080)

rencontre heureuse de Jean-Luc Roux. En acceptant de jouer le rôle de sponsors de notre travail, en nous adressant à une demande claire, et en nous aidant à formuler une hypothèse de départ pour notre travail, il nous a permis de rentrer dans une nouvelle phase. Nous avons travaillé avec lui, essentiellement par le biais de vidéo-conférence. Nous n'avons malheureusement eu que deux occasions de nous rencontrer en face-à-face.

Dès lors nous pouvions construire notre argumentaire et structurer nos réflexions. Face à la complexité des phénomènes observés, nous avons imaginé une structure multi dimensionnelle où les différents aspects s'articule de façons non hiérarchique et itérative. Ce ne sera que pour les besoins de la rédaction que nous placerons dans un ordre plus conventionnelles.

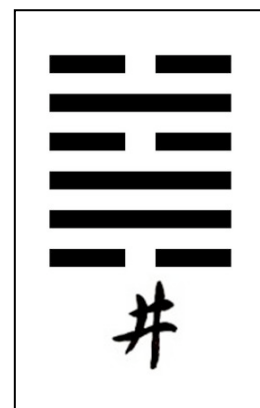


III. 80 – Les auteurs discutent (R036)

Si dans sa version finale le travail s'appuie de façon structurée sur des démarches théoriques et des outils issue d'une vaste littérature scientifique notre démarche aura souvent été plutôt intuitive. Le faites de travailler en groupe nous a souvent permis de dépasser une compréhension superficielle des situations auxquelles nous étions confrontés. Dans des situations d'impasse nous n'avons pas hésité à recourir à des méthodes de travail innovantes en choisissant par exemple des lieux de rencontre insolite, en recourant aux tirages du yi king, ou autres. Nous avons ainsi souvent réussi à prendre du recul et d'envisager de nouvelles perspectives.

Nos interactions avec notre experte interne de Madeleine Laugeri n'ont été que très peu nombreuses néanmoins très utile et structurantes. C'est surtout dans la phase terminale de la rédaction que son coacher aura été plus intenses.

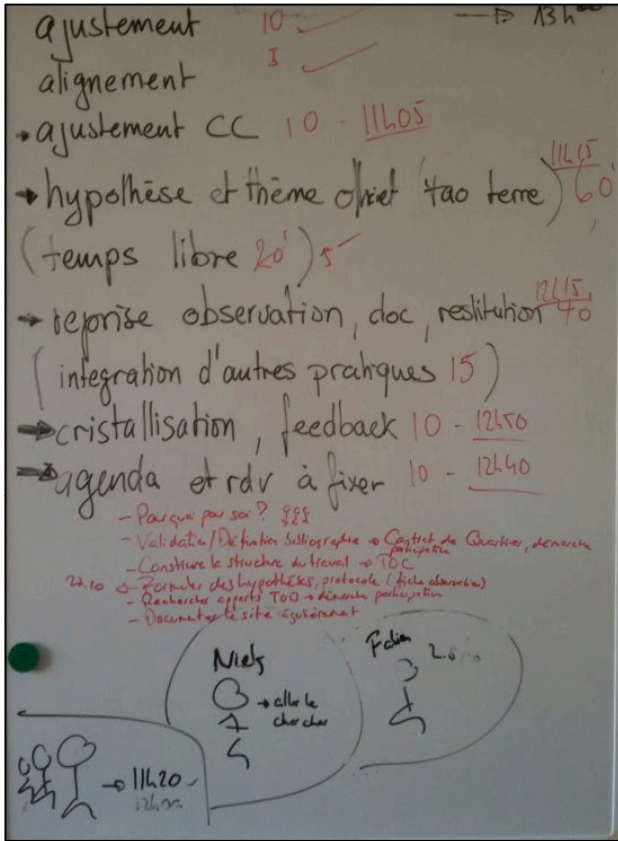
C'est un processus qui aura duré deux ans qui nous a amené à l'élaboration de ce travail. Les près de 150 rencontres toutes dûment répertoriées, nous auront permis d'intégrer de nombreux outils du développement organisationnel et d'en comprendre l'articulation. Au-delà de l'apprentissage théorique ce processus aura également eu un effet transformationnel sur notre équipe. Cela aura été l'occasion pour nous de comprendre certaines de nos méconnaissance et de prendre conscience des projections que nous étions tenté de faire.



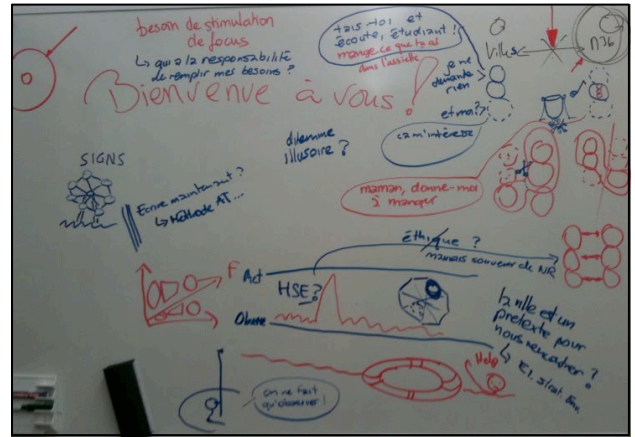
III. 81 – Carte du puits (R089)

Avec la restitution et la défense de ce travail notre processus va rentrer dans une nouvelle phase. Dispersés géographiquement et professionnellement nous resteront certainement liés par les savoirs acquis durant ce travail.

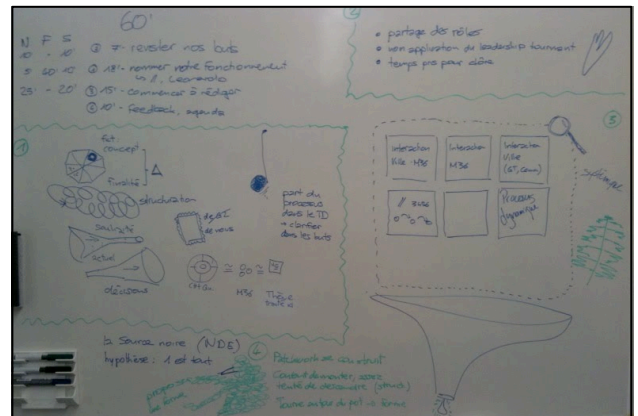
Illustrations



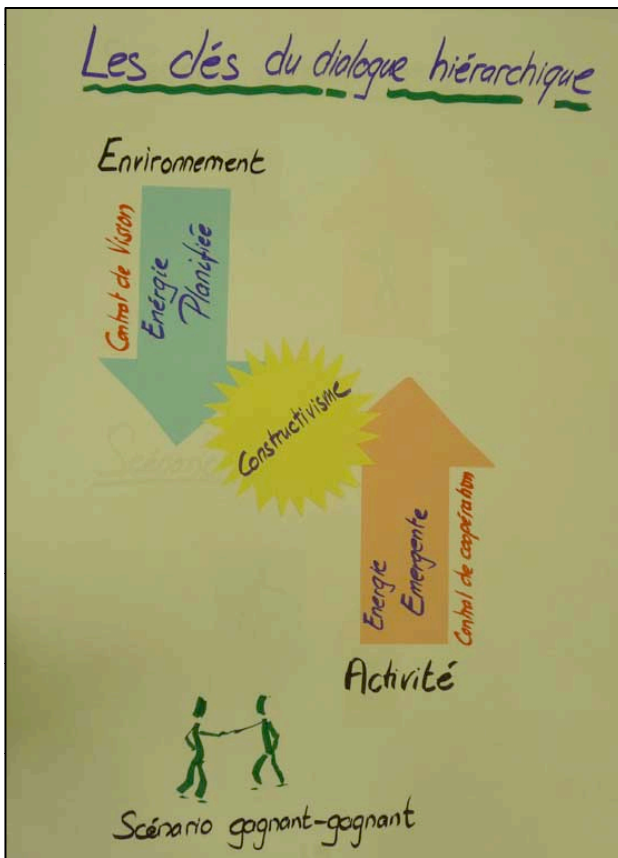
Agenda de rencontre (R024)



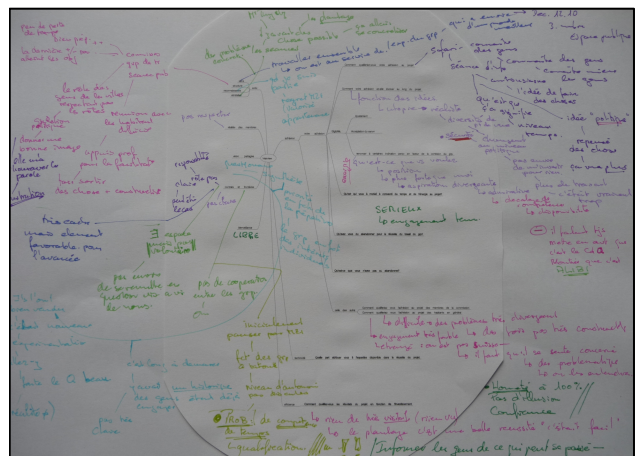
Notes de rencontre (R031)



Notes de rencontre (R032)



Feuille de présentation (R038)



Carte heuristique de Niels Rump (R078)

14.3. Influences culturelles

Ce diagramme d'autorité, comme celui du chapitre 3.5, présente les différentes influences historiques et actuelles des auteurs.

Culturel	Historique	Personnel	Organisationnel	Texte
Monothéisme				
Logique aristotélique	Aristote			
Compréhension mécaniste	Darwin		Processus de Bologne	
Compétition	Taylor, Lewin, Herzberg, Maslow, Mintzberg	Fabien Loi Zedda	Confédération Suisse - BBT	Accréditation HES
Théories du management	Freud, Jung, Berne, Bateson, Watzlawick	Marie-France Bourdais	HES-SO	Accréditation des MAS
Psychanalyse, AT, Palo Alto	Ichazo, Cappra	Madeleine Laugerie, Jean-Luc Roux	HEIG-Vd	
Triialectique, systémique	Varella, Maturana	Niels Rump, Sandro Fanchini	Formation continue	Règlement du TD
Humanisme, holisme, constructivisme, autopoïèse	Goleman (1990)	Fabien Balli	Direction HSE	
Intelligence émotionnelle	Muth, Laugeri		Experts	
HSE			Diplômants	

III. 83 – Influences culturelles

15. Glossaire, outils et démarches théoriques

Les auteurs ont suivi un courant de psychologie humaniste et sociale, comme présenté au point 1.6. Ils ont observé diverses influences culturelles des démarches participatives (point 3.5), et ont choisi une méthodologie innovante et ouverte, basée notamment sur l'intuition (point 5). Le chapitre 14.5 mentionne par ailleurs diverses influences culturelles au niveau des auteurs.

Tout bon citoyen a non seulement le droit, mais encore est obligé, de publier ce qu'il croit utile au bonheur de ses semblables.

Baron d'Holbach

Le présent chapitre introduit aux principaux outils utilisés durant le travail. Il représente le point de vue des auteurs et n'est nullement exhaustif.

15.1. Glossaire

Ce glossaire propose des définitions sommaires pour une référence rapide aux mots utilisés dans le sens de notre travail. Les termes suivis d'un astérisque proviennent d'Eric Berne.

- ▶ **Adhésion** - L'adhésion est la capacité des membres d'un groupe à participer, à s'impliquer, à s'engager et à appartenir à un groupe. Interprétation par les auteurs à partir des étapes d'Imago de groupe et reprise dans notre hypothèse centrale.*
- ▶ **Ajustement** – Processus par lequel un membre adapte ses techniques de l'imago ou du scénario d'un groupe.*
- ▶ **Autonomie** - Qualité manifestée par la libération ou la reconquête de trois capacités : conscience claire, spontanéité et intimité ; tout comportement, pensée ou sentiment qui est une réaction à la réalité de l'ici et maintenant plutôt qu'une réaction à des croyances scénariques."
- ▶ **Auto-organisation** - Un ensemble de phénomènes (naturels et artificiels, réels et virtuels) de formation spontanée d'ordre dynamique. Il s'agit de processus dans lesquels, sous certaines conditions externes, se créent spontanément des formes d'organisation. (Alvaro Moreno, Université Pays Basque)
- ▶ **Besoin** - L'être humain éprouve trois besoins fondamentaux qu'il nomme soif : soif de stimulation ; soif de structure ; soif de position.*
- ▶ **Capacitation** - Empowerment
- ▶ **Coaching** - Un accompagnement personnalisé. Par le biais d'entretiens, le coach aide à mobiliser ou acquérir les attitudes et compétences les plus utiles à la réalisation d'objectifs professionnels ou personnels. Le but est d'aider le "client" à développer son potentiel et devenir ainsi plus autonome. (Vergonjeanne - coacher groupes et orga)
- ▶ **Cohésion** - Force active issue du besoin des membres d'un groupe de maintenir son existence sous une forme ordonnée.*
- ▶ **Collaboration** - Rapports qui ont lieu entre des personnes de niveaux hiérarchiques différents. (Laugeri, 2006)
- ▶ **Concertation** (étape de participation) - Confronter les parties, échanger des arguments, expliciter les points de vue de chacun
- ▶ **Constructivisme** - Approche de la connaissance reposant sur l'idée que notre image de la réalité, ou les notions structurant cette image, sont le produit de l'esprit humain en interaction avec cette réalité, et non le reflet exact de la réalité elle-même (Wikipédia). Madeleine Laugeri dans le CE précise : Le Constructivisme est la "réalité perçue" du système à un temps t. Cette réalité est "co-construite" par les acteurs et elle est une résultante des interactions entre eux.

- ▶ **Consultation** (étape de participation) - Permet de soumettre des propositions aux publics concernés, d'évaluer les réactions entraînées et d'effectuer un choix – ou de le modifier en conséquence (Lausanne.ch)
- ▶ **Contrat** - "Espace de dialogue conscient ou inconscient, investi ou non, réglant les interactions entre des personnes ou des groupes de personnes" (Laugeri, 2009)
- ▶ **Contrat de coopération** - (voir chapitre CE Démarche théorique)
- ▶ **Contrat de mission** - (voir chapitre CE Démarche théorique)
- ▶ **Contrat social** – contrat non dit, faisant partie des règles spéciales, particulière du groupe, qui exige des membres le respect de la persona de chacun telle qu'elle est présentée dans la structure individuelle.*
- ▶ **Contrat de vision** - (voir chapitre CE Démarche théorique)
- ▶ **Coopération** - Rapports qui ont lieu entre des pairs. (Laugeri, 2006)
- ▶ **Délégation** (étape de participation) - Confier une tâche ou une responsabilité à une personne ou un groupe
- ▶ **Démarche participative** - Régime politique où la souveraineté est exercée par le peuple. " Les interrogations sur le sens et les formes que prend le terme de démocratie, ou encore celui de souveraineté du peuple, ont toujours existé. (Larousse)
- ▶ **Efficacité** - Capacité à produire une certaine quantité de travail.*
- ▶ **Efficience** - Capacité à produire un résultat avec le minimum d'énergie.*
- ▶ **Éléments stratégiques de l'Activité** - Éléments dont l'équipe doit s'accommoder et qui conditionnent la réussite de la tâche au jour le jour. Une partie importante de ces éléments est invisible par les responsables hiérarchiques, et de ce fait, peu valorisée par les acteurs eux-mêmes. (Laugeri, 2009)
- ▶ **Éléments stratégiques de l'Environnement** - Informations, éléments et personnes à partir desquels le leader va élaborer les objectifs. Ils se trouvent dans l'environnement externe au système, et à l'interne dans le système. (Laugeri, 2009)
- ▶ **Emergence** - (voir chapitre CE Démarche théorique)
- ▶ **Expert** - Spécialiste de la ville de Lausanne
- ▶ **Groupe** – Agrégat social qui a une frontière externe et au moins une frontière interne.
- ▶ **Imago de groupe** - Toute représentation mentale, consciente, préconsciente ou inconsciente de ce qu'un groupe est ou devrait être.*
- ▶ **Information** (étape de participation) - est une première phase qui permet aux autorités d'énoncer et d'expliquer des orientations par communications dont le but est d'améliorer le niveau de connaissance des autres partenaires (source Lausanne.ch)
- ▶ **Intimité** - L'expression directe des émotions vraies entre des individus conscients, sans motif caché ni réserve. Des relations sans jeu psychologique en général entre deux personnes.*
- ▶ **Jeux psychologiques** – Série de transactions cachées conduisant progressivement à un point culminant bien défini, ensemble d'opération avec un bénéfice.*
- ▶ **Leader** - Personne qui assume ou à laquelle les membres reconnaissent le droit unilatéral de prendre l'initiative d'imposer des sanctions et le pouvoir de les faire respecter.*
- ▶ **Leader effectif** – Personne dont les décisions ont le plus de chances de prendre effet. Dans un petit groupe, on peut le désigner comme la personne ayant le plus de chance d'obtenir des réponses à ses questions."

- ▶ **Leader psychologique** – Personne dont l'image est la plus forte en terme de leadership dans la structure privée et à laquelle on attribue des qualités absolues ou magiques."
- ▶ **Leader responsable** - Personne qui occupe la position de leader dans la structure organisationnelle et qui est constitutionnellement responsable de ses décisions."
- ▶ **Membre** - Expression générique pour qualifier tout individu qu'il soit simple membre ou leader du groupe.
- ▶ **Négociation** (phase) - permet d'élaborer une solution en collaboration directe avec les intervenants concernés (source lausanne.ch)
- ▶ **Participation citoyenne** - (source lausanne.ch) Métamorphose
- ▶ **Performance** - Résultat ultime de l'ensemble des efforts d'un groupe ou d'une organisation. (Wikipedia)
- ▶ **Persona** - La façon dont un membre choisit de se présenter au groupe.*
- ▶ **Personnalité** - Manière dont un membre est réellement perçu dans la structure privée des autres membres, indépendamment de la manière dont il souhaite ou est censé être perçu.
- ▶ **Planifié** - (voir chapitre CE Démarche théorique)
- ▶ **Positions de vie** - Ensemble des croyances fondamentales qu'une personne a sur elle-même et sur les autres, et qu'elle utilise pour justifier des décisions et un comportement. (Voir chapitre – Démarche théorique)*
- ▶ **Pouvoir** - La capacité de créer du changement face à une résistance ou de résister à un changement non voulu. Etre capable de faire advenir ce que l'on recherche et empêcher ce que l'on ne veut pas. (C. Steiner - le pouvoir d'aimer).
- ▶ **Processus relationnel** - La façon dont les sous-groupes s'accordent, interagissent et cherchent à collaborer pour assurer l'entretien et la survie du groupe d'une part, et la façon dont le groupe s'adresse à son environnement d'autre part. (François Vergonjeanne - coacher groupes et organisations)
- ▶ **Scénario** - Dysfonctionnement scénarique, fonctionnement automatique inconscient qui permet de confirmer les croyances négatives sur soi et l'organisation. Ces fonctionnements sont normaux (ok).
- ▶ **Signes de reconnaissance** - Tout acte impliquant la reconnaissance de la présence d'autrui.*
- ▶ **Soif de position** - Position fondamentale que prend quelqu'un par rapport à la valeur intrinsèque qu'il s'accorde à lui-même et qu'il accorde aux autres.*
- ▶ **Soif de stimulation** - L'incapacité à supporter de longues périodes d'ennui ou d'isolement donne lieu au concept de soif de stimuli, soif qui se porte surtout sur le type de stimuli offerts par l'intimité physique. La soif de stimuli se compare sur bien des plans, biologique, physiologique et social, à la faim de nourriture.*
- ▶ **Soif de structure** – Le besoin de chaque individu de structurer son temps.*
- ▶ **Structure individuelle** – Chacun des individus, représentés par leur persona, qui constituent les membres d'un groupe à un moment donné.*
- ▶ **Structure organisationnelle** – La structure telle qu'elle est représentée dans l'organigramme.*
- ▶ **Structure privée** – Imago de groupe de chaque membre.*
- ▶ **Symbiose** - Relation dans laquelle deux individus ou plus se comportent comme si, ensemble, ils formaient une seule personne et par conséquent n'utilisent pas pleinement leurs autres états du moi. (Ian Stewart, Vann Joines – Manuel d'analyse transactionnelle)
- ▶ **TOB** - La théorie organisationnelle de Berne est un modèle sociologique et systémique. Elle cherche à comprendre et modéliser les phénomènes humains à l'oeuvre dans les groupes et les organisations. (source Vergonjeanne - coacher groupes et organisation)

15.1. Théorie organisationnelle et Analyse transactionnelle d'Eric Berne

Les soifs fondamentales sont des besoins de base constituées de nos pulsions. Elles répondent à notre volonté d'exister.

La soif de stimulation et de reconnaissance

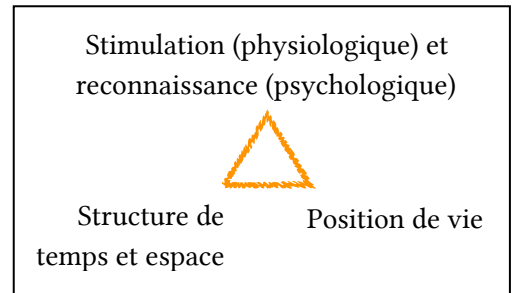
L'humain a un besoin vital de percevoir, ressentir le contact du monde ; c'est la soif de stimulation.

Etre reconnu par l'autre est également un besoin fondamental. Cette soif varie selon la personne et la situation, allant du simple bonjour à l'amour profond, du plongeur qui nettoie la cuisine à l'événement organisé par des musiciens en passant par le client qui agresse la réceptionniste.

Les signes de reconnaissance sont classés en quatre catégories :

- | | |
|---------------------------------|--|
| ▶ Inconditionnel positif (être) | Je t'aime comme tu es. |
| ▶ Conditionnel positif (faire) | J'ai apprécié ta participation durant la réunion. |
| ▶ Conditionnel négatif (faire) | La façon dont tu as rangé les dossiers ne me convient pas. |
| ▶ Inconditionnel négatif (être) | Tu es incompetent. |

Alors que les trois premiers exemples sont constructifs, le dernier est destructeur car il est négatif et général ; il est à bannir. A noter qu'une personne préférera un signe négatif que d'être ignorée. Les signes de reconnaissances peuvent être non verbaux, tel un signe de la main.



Ill. 84 – Les soifs

L'économie des signes de reconnaissance

Claude Steiner (2010) décrit quatre règles qui empêchent une bonne circulation des signes de reconnaissance. Ces règles sont de ne pas (se) donner, ne pas demander, ne pas accepter de signes de reconnaissance, ni refuser ceux que l'on ne souhaite pas.

Ce faisant, les gens ne satisfont pas leur soif et ont un déficit de reconnaissance qui les "affament". En conséquence, les gens consacrent beaucoup d'énergie à obtenir cette reconnaissance. Comme mentionné précédemment, une personne préférera avoir un signe désagréable voire violent, que d'être ignorée.

Une économie de signes peut donc mettre en dépendance des êtres humains, et crée d'autant plus de risques de manipulation lorsque la personne a peu d'espaces d'échanges.

Pour mettre en place une économie saine, il est utile d'adopter les principes suivants

- ▶ se donner des signes de reconnaissance constructifs, qui correspondent à ses propres besoins
- ▶ donner des signes de reconnaissance constructifs, qui correspondent au besoin d'autrui
- ▶ demander des signes de reconnaissance constructifs lorsque l'on en souhaite
- ▶ refuser ou ne pas prendre en considération les signes de reconnaissance que l'on ne souhaite pas

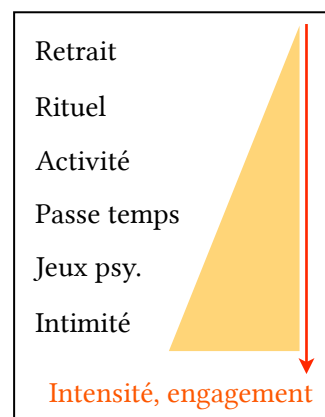
La philosophie de faire des demandes explicites sans avoir d'attentes sur autrui (y compris l'attente qu'il fasse des demandes explicites sans attente) a ici également son sens.

La soif de structure de temps et d'espace

La structuration de l'espace consiste quant à elle à découvrir ses limites : savoir où l'on se trouve, quelle heure il est, où l'on doit aller, etc.

Six différentes formes de comportement social permettent de structurer le temps pour éviter l'ennui, tout en obtenant la plus grande satisfaction possible :

- ▶ Le retrait : les gens ne communiquent pas ouvertement et restent dans leurs pensées, par exemple dans les transports publics.
- ▶ Le rituel : des échanges traditionnels type contenant peu d'informations, par exemple se présenter à d'autres personnes.
- ▶ L'activité, des relations orientées vers la réalisation d'une tâche, par exemple le travail.
- ▶ Le passe temps : des échanges sur des sujets socialement admis, basés sur des thèmes prévisibles, par exemple lors d'un cocktail.
- ▶ Les jeux psychologiques : des échanges récurrents à deux niveaux, dont l'objectif caché est de prendre l'autre au dépourvu et de permettre aux deux personnes d'avoir un ressenti positif ou négatif. Il s'agit ici d'accrocher un point faible de l'autre pour le faire réagir, puis d'actionner un déclic pour provoquer un moment de confusion ou de stupeur dont résultent pour chacun un sentiment de joie, de colère, etc.
- ▶ L'intimité : une relation sincère et sans jeu, dans laquelle la personne partage ses ressentis sans arrière pensée. Exemple : le questionnement d'un ami pour lui permettre d'avancer dans une difficulté personnelle. (Berne, 2009, pp. 29 à 31)



III. 85 – Structuration du temps

Il est important de noter que chacune de ces étapes a son utilité et qu'elle peut être vécue de manière positive ou négative – un retrait protecteur deviendra par exemple une bouderie. Le schéma montre que les six formes requièrent un engagement et procurent une énergie plus ou moins importante ; plus l'intensité est haute, plus la reconnaissance (positive ou négative) est grande.

La soif de positions de vie

Les positions de vie sont des convictions enracinées en chaque personne, qui donnent une interprétation de soi, des autres, des événements et du monde, et qui permettent de justifier des décisions et comportements non autonomes.

Il existe quatre positions fondamentales :

- ▶ Je suis quelqu'un de bien, vous êtes quelqu'un de bien (+ / +)
- ▶ Je suis quelqu'un de bien, vous n'êtes pas quelqu'un de bien (+ / -)
- ▶ Je ne suis pas quelqu'un de bien, vous êtes quelqu'un de bien (- / +)
- ▶ Je ne suis pas quelqu'un de bien, vous n'êtes pas quelqu'un de bien (- / -)

Ma position de vie par rapport à moi / l'autre	
OK - / OK +	OK + / OK +
OK - / OK -	OK + / OK -

III. 86 – Positions de vie

Permettant l'autonomie, la position + / + est la position à atteindre pour bien vivre car elle est respectueuse de son identité et de l'identité de l'autre, elles-mêmes dissociées des comportements, qui peuvent être inadéquats. Les autres positions renforcent un scénario perdant, dans lequel la personne méconnaît sa responsabilité et / ou celle des autres. (Berne, 2009, pp. 76 ss)

Tout comme la structuration du temps, les positions peuvent être contextuelles, il est cependant possible de définir une position de vie récurrente à chaque personne. La position de vie de l'autre personne se décrit de façon similaire, dans un second schéma.

Prendre conscience de sa position de vie de prédilection et aller vers une position de vie gagnant / gagnant (+ / +) dépend de la volonté personnelle de chacun. Car cela implique d'abandonner d'un certain confort : cesser de se plaindre de la situation pour demander clairement du réconfort d'autres personnes, éviter les jeux psychologiques et la satisfaction qu'ils procurent, remplacer les intentions par des actions, formuler des demandes claires et explicites, être en désaccord avec des personnes qui veulent conserver leurs positions perdantes, etc.

En résumé, il s'agit d'abandonner le mythe que l'on peut rendre heureux ou malheureux les autres et que les autres peuvent nous rendre heureux ou malheureux. Ce ne sont pas les événements ni les personnes qui déterminent notre vie, mais l'interprétation que l'on fait d'un événement ou d'un échange. Par conséquent et compte tenu que les événements ne peuvent être changés, chacun peut décider de se réconcilier avec ceux-ci (apprentissage 3), et les interpréter en lien avec la réalité ici et maintenant pour qu'ils aident à grandir.

Contrat

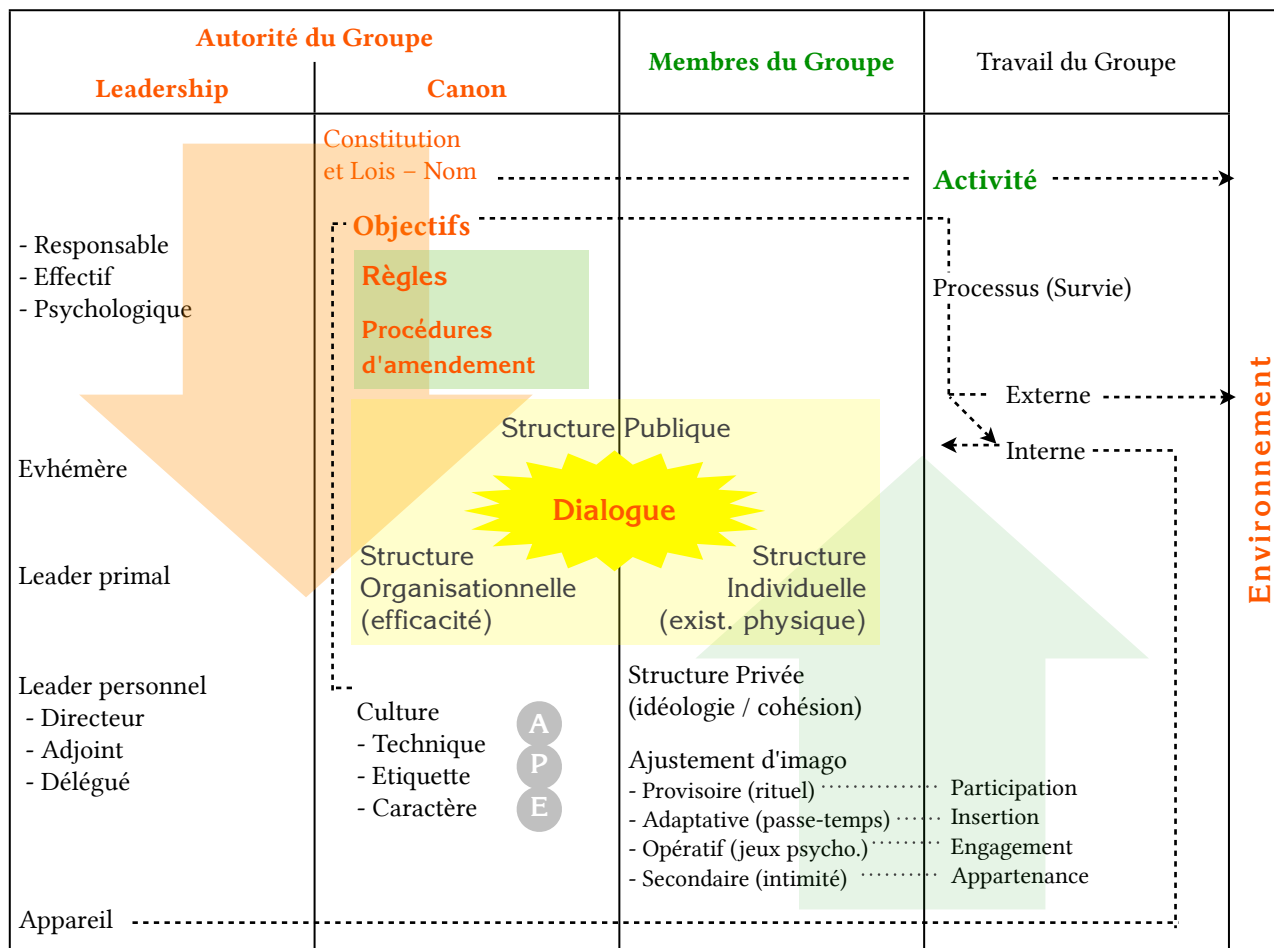
Selon l'AT, le contrat est un engagement bilatéral en vue d'une action définie. Quatre points doivent être respectés lors de la définition de contrats, soit :

- ▶ être légal
- ▶ provenir d'un consentement mutuel
- ▶ offrir une juste rétribution
- ▶ être réaliste dans les compétences

Le contrat doit être initié dans l'alliance, et ajusté régulièrement entre les parties.

Le schéma de Fox

Eliot Fox (1975) a récapitulé et organisé les concepts de la théorie organisationnelle de Berne sous forme d'un schéma, qui se présente comme suit.



III. 87 – Schéma de Fox

Les quatre colonnes de ce tableau représentent les quatre piliers de l'organisation. Un désordre ou un déficit de clarté dans l'une ou l'autre d'entre elles engendre inévitablement un dysfonctionnement de l'organisation.

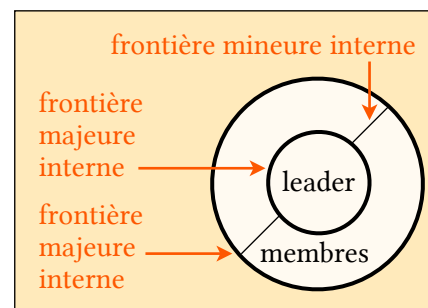
Ce tableau peut-être utilisé comme outil de diagnostic et a servi comme toile de fond à la théorie du Changement Emergent, qui s'y superpose (flèches rouge et verte).

Les diagrammes

La théorie organisationnelle de Berne (TOB) postule qu'il est possible d'identifier dans tout groupe qui cherche à atteindre un objectif, une certaine forme de structure (implicite ou explicite). Cette structure est définie par des frontières.

On distingue sur cette base trois sortes de frontières, qui sont respectivement :

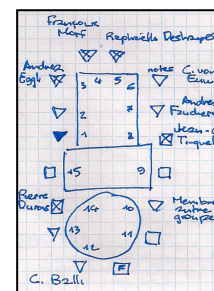
- ▶ frontière majeure externe – lorsqu'elles distinguent les membres du groupe face au reste du monde ou de l'environnement
- ▶ frontière majeure internes – lorsqu'elles divisent le leadership des autres membres du groupe
- ▶ frontière mineures internes – lorsqu'elles séparent, au sein du groupe, les personnes ou sous-groupes disposant entre eux d'un niveau égal d'influence [leadership]



III. 88 – Frontières selon Berne

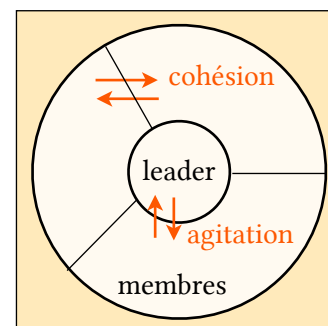
La TOB propose six représentations des dynamiques de groupes. Trois d'entre-eux ont été utilisées dans ce travail :

- ▶ diagramme d'autorité 3.5 et 14.5 Influences culturelles
- ▶ diagramme structural 3.4 Acteurs
- ▶ diagramme spatial à droite



III. 89 – D. spatial (R034)

Les autres représentations sont le diagramme dynamique (à droite), qui illustre les interactions entre les différents acteurs dans un diagramme structural ; le diagramme d'imgo, qui permet de voir si la perception de chaque acteur est différenciée ou non ; le diagramme transactionnel, qui permet de schématiser les échanges entre deux personnes, à savoir s'ils sont basés sur des croyances reprises d'une autorité extérieure (Parent), sur la réalité ici et maintenant (Adulte), ou sur des intuitions (Enfant). Le lecteur intéressé pourra se référer à Structure et dynamique des organisations (1998) pour davantage d'informations.



III. 90 – Diagramme dynamique

L'ajustement d'imgo

Selon Berne (2005, p. 323), l'imgo est "une représentation mentale, consciente, préconsciente ou inconsciente de ce qu'un groupe est ou devrait être." Avant même d'entrer dans un groupe, chaque participant aura en effet une idée préconçue du groupe, par rapport à son vécu dans les précédents groupes. Sa représentation évoluera au cours des différentes rencontres, selon les réalisations, interactions qui auront eu lieu, on parle alors d'ajustement de l'imgo.

Cette section décrit les différentes phases d'évolution d'un groupe.

Phase	Événements	Etat d'esprit	Energie
Forming	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Observation ▶ Prise de position 	Anxiété, incertitude, attente	Disparate, faible
Storming	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Conversations informelles ▶ Polarisation sur l'interpersonnel ▶ Confrontation du leader 	Agitation, tensions	Electrique, tension, neutre
Norming	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Expression d'opinions intimes ▶ Valeurs et sentiments partagés 	Appartenance, émergence	En augmentation, positive
Performing	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cohésion du groupe ▶ Expression libre des désirs ▶ Ecoute et co-responsabilité 	Plaisir, appartenance	Circulante, canalisée, commune
Closing	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sujets anodins ▶ Prise de distance 	Tristesse, complétude	En baisse

III. 91 – Phases d'évolution

15.2. Changement Emergent de Madeleine Laugeri

Le Changement Emergent est un outil systémique développé par Madeleine Laugeri (2006) – enseignante et superviseur certifiée en Analyse transactionnelle dans le champ des organisations – sur la base de

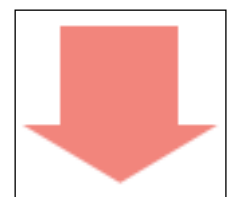
- la théorie constructiviste d'Arthur Gélinas et Régent Fortin
- les théories de base et organisationnelle d'Eric Berne, puis ultérieurement
- la science des systèmes ago-antagonistes d'Elie Bernard Weil.

Cet outil permet l'analyse et l'harmonisation des processus humains en organisation (Laugeri, 2009). Il décrit trois types d'énergies différents et complémentaires dans l'organisation. Il s'agit du Changement Planifié, du Changement Emergent et du Constructivisme.

A travers une démarche concertée, les énergies du Planifié et de l'Emergent s'unissent et forment le Constructivisme, un espace dans lequel la vision de l'organisation est mise en œuvre.

Le Planifié

Schématisé par une flèche rouge pointant vers le bas, le Planifié représente soit un responsable face à son équipe, soit une équipe dirigeante face aux collaborateurs. Dans une démarche participative, il s'agira de toutes les personnes qui encadrent la démarche, même de façon ponctuelle.



III. 92 – Planifié

Responsable de la survie et de la performance du système, le Planifié veille à la survie du groupe à travers les éléments stratégiques de l'environnement : les tendances du marché, les concurrents, les clients, les fournisseurs, les contraintes financières, les lois, les instances supérieures (pour un chef d'équipe la direction, pour une direction le conseil d'administration), la collaboration avec les pairs (directions d'autres sociétés, managers d'autres équipes), etc.

Le Planifié définit la vision, la stratégie et les objectifs de l'organisation. Il valide, selon l'Environnement, les propositions faites par l'Emergent. (Laugeri, 2006, pp. 3 et 4)

L'Emergent

Schématisé par une flèche verte pointant vers le haut, l'Emergent représente les membres d'une équipe ou d'une organisation face à leur leader ou leur équipe dirigeante.



III. 93 – Emergent

Porteur de l'amour du métier, l'Emergent veille à la **tâche** travers aux événements stratégiques de l'activité : l'élaboration de priorités, la répartition des tâches, le partage des savoirs, la gestion des ressources, la fiabilité des collègues, l'état de l'infrastructure, les évolutions techniques, la collaboration avec les pairs (collaborateurs d'autres équipes à des postes similaires), etc.

L'Emergent implémente les objectifs fixés et fait, sur la base de l'Activité et sur proposition du Planifié, des propositions consensuelles d'amélioration au Planifié.

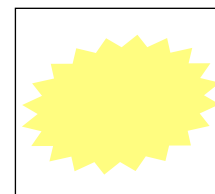
Les trois contrats du changement émergent connectent les démarches organisationnelles à un fil rouge qui aligne l'activité sur la demande dans l'environnement / cohésion de structure.

Cela signifie donc que le leader (Planifié) a comme interlocuteur l'équipe unie (Emergent) et non les membres de l'équipe individuellement. Pour leur part, les membres discutent des propositions qu'ils font individuellement et décident ensemble de ce qui doit être partagé avec le leader.

Ces deux premières énergies sont constituées de valeurs, croyances, comportements perceptibles par exemple par les sens différents donnés aux mots – le professionnalisme, les résultats n'auront pas la même signification pour un leader ou pour un collaborateur. (Laugeri, 2006, pp. 3 et 5)

Le constructivisme

Troisième énergie, le Constructivisme est schématisé par un rectangle jaune, qui symbolise la réalité visible (structure) de l'organisation. L'auteur a préféré un polygone étoilé pour signifier la dynamique de création.



III. 94 – Constructivisme

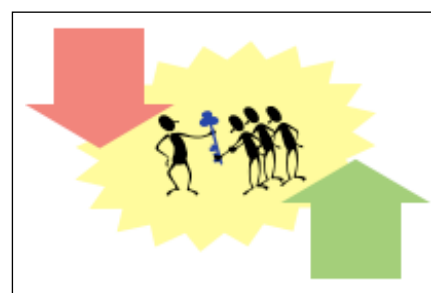
Le Constructivisme est en effet la force réalisatrice qui résulte des échanges entre Planifié et Emergent, dans l'interaction avec les autres éléments en présence (Laugeri, 2006, p. 3).

Le constructivisme devrait donc toujours être représenté à la convergence des Planifié et Emergent.

La dynamique des énergies définies permet d'illustrer trois trames de fonctionnement.

Scénario gagnant

Dans cette situation, les relations entre leader et membre de l'équipe sont performantes et constructives. Le leader obtient une contribution consensuelle des membres de l'équipe – sauf situation d'urgence (Laugeri, 2006, p. 6).



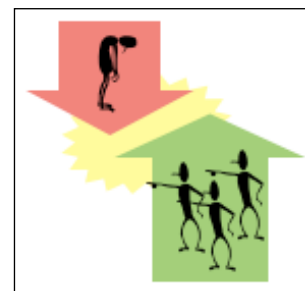
III. 95 – Scénario gagnant

Les responsabilités sont contractuellement partagées entre le Planifié et l'Emergent. L'objectif est d'atteindre une répartition égale des responsabilités dans la relation hiérarchique. Ainsi, il y a : reconnaissance positive, écoute active, dialogue ouvert, confrontation bienveillante (+ / +).

En résulte un état d'esprit de partage, d'authenticité et de confiance. L'activité est efficace et efficiente.

Scénario perdant : l'Emergence chaotique

Dans cette situation, l'agitation des membres du groupe met en péril le fonctionnement du leader. L'Emergent critique, accuse ou méconnaît le Planifié sans reconnaître sa propre part de responsabilité dans la situation, ni apporter de propositions constructives à la réalisation de la vision. Le Planifié quant à lui, n'a pas défini de vision unique ou n'a pas su y faire adhérer l'Emergent. (Laugeri, 2006, p. 7)



III. 96 – Scénario perdant I

A l'échelle de l'équipe, ce sont par exemple les collaborateurs qui jugent leur responsable incapable, incompetent, en omettant ce qu'il fait de bien. Ce sont les employés qui travaillent à des tâches qui n'apportent pas de valeur ajoutée à l'organisation. Ce sont plusieurs équipes qui sont en concurrence et agissent de manière indépendante, sans tenir compte de la vision commune à l'organisation.

En résulte un état d'esprit de conflit, stress, culpabilisation.

Scénario perdant : le leader tyrannique

Dans ce deuxième cas, le leader méconnaît la nécessité de consulter les membres du groupe, ou ceux-ci ne veulent pas contribuer consensuellement à l'implémentation des objectifs. (Laugeri, 2006, p. 8)

Le Planifié décide donc de manière unilatérale. Il ne laisse pas d'autonomie à l'Emergent, interprète et répond aux besoins de l'Emergent sans vérifier leur justesse, leur pertinence, ou leur faisabilité. Les membres de l'équipe sont soumis et craignent la confrontation avec le leader.

En résulte un état d'esprit de démobilisation, de découragement.



III. 97 – Scénario perdant 2

Mentionnés à la section 7.1, les éléments stratégiques sont répartis entre deux polarités :

L'Environnement

Dans le diagramme structural d'Eric Berne, l'Environnement englobe tout ce qui est hors de la frontière externe, la limite à la fois constitutionnelle et géographique qui sépare l'équipe des autres personnes (Berne, 2005, p. 104).

Cette frontière se manifeste par l'opposition de deux forces : la pression exercée par l'Environnement, et la cohésion formée par l'équipe. Les pressions qui peuvent mettre en péril la survie de l'équipe sont nommées éléments stratégiques de l'Environnement. Il s'agit :

- ▶ à l'externe : des clients, des fournisseurs, des concurrents, du marché, de la conjoncture économique et politique, des lois sociales, etc.
- ▶ à l'interne : des supérieurs hiérarchiques et fonctionnels du leader, des personnes internes qui détiennent une influence ou des ressources utiles à l'atteinte des objectifs, des pairs du leader et des collaborateurs de l'organisation hors de l'équipe. (Laugeri, 2009, p. 44 et 49)

Ces éléments sont de la responsabilité du leader et servent de fondement au Contrat de Vision.

L'Activité

Dans le diagramme structural de Berne, l'Activité englobe ce qui est à l'intérieur de la frontière externe. Il s'agit notamment du travail intentionnel fourni par l'équipe dans son champ d'activité (Berne, 2009, p. 315). Ici s'opposent ou convergent les inclinations individuelles entre les membres de l'équipe (Berne, 2009, p. 104).

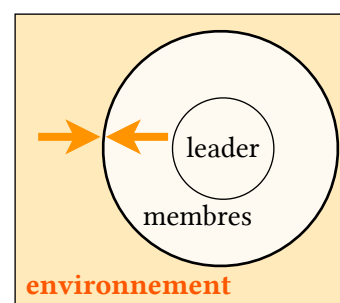
Les pressions qui peuvent mettre en péril l'amour du métier sont nommées éléments stratégiques de l'Activité. Il s'agit de tous les éléments qui conditionnent la réussite au quotidien :

- ▶ l'historique et la culture de l'équipe, les événements et le contexte (absences, indisponibilité du matériel, conflits, etc.), les ressources à disposition, les processus humains et techniques, etc. (Laugeri, 2009, p. 44 et 50)

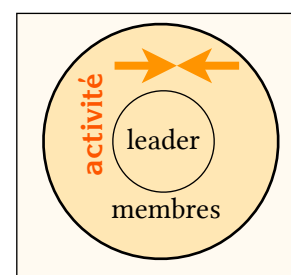
Ces éléments sont de la responsabilité des membres de l'équipe dont la coopération est régulée par le Contrat de Coopération. Le lecteur notera que ce second aspect est rarement abordé dans les organisations.

Madeleine Laugeri a complété ce diagramme avec des éléments stratégiques de l'activité aux éléments de l'Environnement.

Contrats de Vision, Mission et Coopération



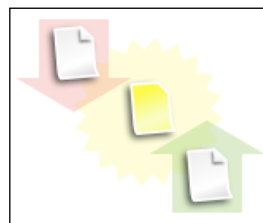
III. 98 – Environnement



III. 99 – Activité

Ces trois contrats ont pour objectif de garantir une confrontation constructive entre les parties et de permettre le développement de relations enrichissantes et stables.

Lorsqu'ils sont appliqués de façon adéquate, ils impactent le comportement des collaborateurs, fondé sur des valeurs partagées et basé sur des décisions autonomes ; ainsi que la qualité de l'information, qui permet au leader de prendre des décisions appropriées de par des données fiables, pertinentes et actuelles (Laugeri, 2008, p. 8).



Ill. 100 – Trois contrats

Les contrats sont :

- ▶ Le contrat de Vision : un espace de dialogue au sein de l'équipe dirigeante, où sont identifiés et discutés les Eléments stratégiques de l'Environnement. Réalisé par le leader, il permet de diffuser la vision et les objectifs définis pour l'organisation sur la base des éléments stratégiques (Laugeri, 2006, pp. 4 et 9).
- ▶ Le contrat de Mission : il donne les modalités d'un dialogue permanent entre les membres de l'équipe et le leader. Il garantit l'atteinte des objectifs définis dans la Vision à travers un échange permanent entre l'Emergent et le Planifié (ping pong). Cela inclut deux étapes : les propositions du leader (contrat de Mission A) et les suggestions des membres (contrat de Mission B). (Laugeri, 2006, pp. 4 et 9). Ce contrat devrait se limiter à des règles de base et débiter par un ajustement sur les modalités de dialogue : comment le leader et les membres souhaitent interagir, à quelle fréquence, sous quelle forme, etc.
- ▶ Le contrat de Coopération : élaboré par les membres de l'équipe, ce contrat doit garantir une collaboration performante qui permette une réalisation consensuelle et non manipulatoire de l'Activité (Laugeri, 2006, p. 5 et 9). Ces différents points sont du ressort unique des participants. L'animateur en pose le cadre, mais n'a pas à y prendre part.

Leviers puissants de coopération, les trois contrats peuvent être ajustés et repris dans les situations les plus diverses. Il est donc primordial d'investir des ressources dans ce processus pour arriver à un résultat mobilisateur. Le temps investi dans cette démarche sera rapidement récupéré, d'une part dans l'engagement de chacun vers une vision comprise et partagée, d'autre part dans le partage accru des informations stratégiques.

Gardiens de la dynamique et du cadre de travail, les contrats doivent être utilisés au quotidien. Ils sont donc sujets à un affinage, d'autant plus que l'équipe sera consciente de l'utilité d'un langage simple et commun.

15.3. Sociocratie de Gerard Endenburg

Ces règles inspirées de la sociocratie ont été partagées par Jean-Luc Roux (R082) comme étapes possibles d'une démarche de consultation. Le chapitre a pour objectif d'offrir à l'auteur un aperçu de cette démarche, mentionnée à plusieurs reprises comme exemple. Certaines étapes de cette démarche se retrouvent dans le Contrat de quartier.

Partie 1

- ▶ Énoncer le problème
Donner une vision à travers une métaphore. Une image vaut mille mots.
- ▶ Collecter les faits objectifs
Documenter l'image initiale en collectant les données auprès de toutes les parties prenantes. Données qualitatives, vécu émotionnel, besoins à satisfaire.
- ▶ Identifier le but à atteindre
Décrire la situation souhaitée, acteurs et les éléments à modifier.
- ▶ Cerner les forces à l'origine du problème
Toute situation résulte d'un jeu de forces. En diminuant la pression de certaines de ces forces, en

augmentant certaines autres, les choses se mettent en mouvement d'elles-mêmes dans la bonne direction.

- ▶ Évaluer les forces en présence
Attribuer à chaque frein et moteur une pondération. Distinguer les symptômes des causes.
- ▶ Choisir les points de levier
Choisir les éléments sur lesquels le groupe peut agir directement avec les moyens du bord. Petite cause, grands effets.
- ▶ Formuler une proposition
Une description du problème, les causes identifiées et un plan d'action pour le résoudre.
- ▶ Rédiger les arguments
La qualité des arguments qui la proposition emporte la décision
- ▶ Évaluer le processus et célébrer
Ce rituel permet de vérifier la qualité du travail et de reconnaître tous les collaborateurs. Mise en évidence des talents du groupe.

Partie 2

- ▶ Clarifier la proposition
Offrir l'occasion de poser des questions pour s'entendre sur les termes employés et sur l'intention générale du proposant.
- ▶ Réagir à la proposition
Chacun a un temps de parole pour réagir. Ce n'est pas un temps de débat. L'animateur interdit les échanges. Chacun expose son point de vue sans discussion.
- ▶ Amender la proposition s'il y a lieu
Le proposant amende ou non la proposition. On gagne ainsi du temps si les membres ont exposé le fond de leur pensée.
- ▶ Recueillir les objections
Faire une ronde pour savoir s'il y a des objections, y revenir pour les formuler et les noter au tableau. Les objections sont bienvenues.
- ▶ Bonifier la proposition avec les objections
Prioriser les objections. Inviter le groupe à les traiter une par une pour améliorer la proposition. Si cela est impossible, l'objection tombe à moins qu'elle renverse complètement la proposition.
- ▶ Obtenir le consentement des membres
Le secrétaire rédige la nouvelle proposition et l'animateur lance une nouvelle ronde jusqu'au consentement de tous.
- ▶ Rédiger la décision
- ▶ Approuver la rédaction de la décision
- ▶ Évaluer le processus et célébrer
Ce moment est un temps de retour à soi et de gratitude, sans quoi la rencontre risque de se poursuivre inconsciemment en dehors du cercle. La clôture officielle de la rencontre permet à chacun de laisser dans le cercle ce qui appartient au cercle. Elle doit servir à l'évolution.

Partie 3

- ▶ Faire état des résultats
Supervision individuelle ou d'équipe pour faire état de l'évolution de la situation.
- ▶ Expliquer les écarts au plan
Expliquer les différences de performance, entendre les explications de celui responsable des résultats.

- ▶ Revoir le plan d'action
Apprécier les difficultés vis-à-vis des intentions premières. Réviser le plan d'action et soumettre le sujet à l'ordre du jour du cercle.
- ▶ Suggérer des ajustements au plan d'action
Faire l'inventaire des options disponibles pour assurer le suivi des décisions d'orientation.
- ▶ Réagir aux suggestions d'ajustements
Discussion ouverte sur les différentes options.
- ▶ Décider et ajuster les moyens aux fins
Arrêter une décision pour assurer la relance de l'exécution. En cas d'urgence le chef décide. Ses décisions seront sujet à discussion ultérieurement.
- ▶ Noter les ajustement acceptés
Inscrire les ajustement au plan d'action au procès-verbal de la réunion .
- ▶ Arrêter la prochaine date de suivi
Arrêter la date en comité de direction ou en rencontre individuelle de supervision.
- ▶ Évaluer le processus et célébrer
L'évaluation du processus ferme la boucle du suivi. Eviter de passer à un autre sujet sans célébrer. Ce rituel fait partie du rythme à respecter pour entretenir le sentiment de sécurité nécessaire au travail en équipe.

15.4. Autres approches

Le lecteur pourra trouver de nombreux auteurs qui ont contribué à ces courants de pensée. En voici quelques noms :

- ▶ Elton Mayo (1880 – 1949), qui identifie une satisfaction non économique au travail. Il observe que les employés ont besoin de reconnaissance et voit l'organisation comme entité plutôt que comme un groupe d'individus.
- ▶ Rensis Likert (1904 – 1981), qui étudie les comportements en organisation et constate que la productivité augmente lorsque les employés sont impliqués dans la prise de décisions et l'élaboration de règles.
- ▶ Kurt Lewin (1890 – 1947), qui étudie la dynamique de groupes et parvient au résultat que chaque groupe est fondamentalement autonome et que toute tentative d'imposer une direction le paralyse.
- ▶ Frederick Herzberg (1923 – 2000), qui différencie les besoins liés au contexte, qui réduisent uniquement l'insatisfaction (salaire, sécurité, relations avec les pairs, conditions matérielles) des besoins liés au contenu, qui augmentent la motivation (intérêt pour la tâche, responsabilités, défis, etc.). Il décrit également que la nécessité de contrôle diminue lorsque la tâche est intéressante.
- ▶ Abraham Maslow (1908 – 1970), qui définit une hiérarchie entre les besoins, qui sera reprise et étendue aux niveaux de conscience par par Richard Barrett (1945).
- ▶ Henry Mintzberg (1939), qui représente différents modèles organisationnels.
- ▶ John Stacey Adams (1925 – 1983), qui explique qu'un employé cherche à maintenir un équilibre entre son implication (efforts, temps investi, sacrifice personnel) et ses bénéfices (salaire, prestige, pouvoir).
- ▶ Victor Vroom (1932), qui décrit que les personnes sont motivées pour améliorer leur production uniquement lorsqu'elles pensent que leurs efforts ont un impact sur leur production, qu'il existe un lien entre leur production et la reconnaissance, et que la reconnaissance a de la valeur à leurs yeux.
- ▶ Gregory Bateson (1904 – 1980) et l'Ecole de Palo-Alto, qui développent une approche systémique. ou il s'agit de penser un système dans son ensemble plutôt que de le décomposer en plus petites unités.

16. Listes et bibliographie

16.1. Liste des illustrations

Toutes les illustrations sont des représentations propres aux auteurs,

- ▶ Sans no, page 2 Réunion en ligne avec Jean-Luc Roux (R082)
- ▶ Sans no, page 2 M. Laugeri
- ▶ Sans no, page 3 Niels Rump
- ▶ Sans no, page 4 Sandro Fanchini
- ▶ Sans no, page 5 Fabien Balli
- ▶ No 1, page 9 Nuage de synthèse
- ▶ No 2, page 10 Aperçu du guide de bonnes pratiques
- ▶ No 3, page 11 Brochure du Contrat de quartier
- ▶ No 4, page 12 Réflexion sur nos objectifs d'intervention (R10)
- ▶ No 5, page 12 Réflexion sur les hypothèses (R024)
- ▶ No 6, page 13 Hypothèses
- ▶ No 7, page 15 Réflexion sur les contenus (R011)
- ▶ No 8, page 16 Interlocuteurs du travail de diplôme
- ▶ No 9, page 19 Niveaux de participation selon Arnstein (source : fr.wikipedia.org/wiki/participation)
- ▶ No 10, page 19 Niveaux de participations en organisations apprenantes
- ▶ No 11, page 20 Répartition du pouvoir entre état et population
- ▶ No 12, page 21 Synthèse des niveaux de participation
- ▶ No 13, page 21 Catégories de démarches
- ▶ No 14, page 22 Méthodes participatives selon la fondation Roi Baudouin (source : rapport)
- ▶ No 15, page 23 Explications du tableau 14
- ▶ No 16, page 23 Quelques démarches suisses
- ▶ No 17, page 23 Quelques démarches hors de la Suisse
- ▶ No 18, page 24 Historique du Contrat de quartier de Montelly
- ▶ No 19, page 25 Quartiers de Lausanne selon l'Etat de Vaud (source : cartostatls.vd.ch)
- ▶ No 20, page 25 Quartier de Montelly selon la ville de Lausanne (source : lausanne.ch/montelly)
- ▶ No 21, page 26 Energies de la démarche
- ▶ No 22, page 26 Diagramme structural du Contrat de quartier, selon les auteurs
- ▶ No 23, page 26 Photographie d'une conférence de quartier
- ▶ No 24, page 27 Diagramme d'autorité pour le Contrat de quartier
- ▶ No 25, page 28 Dates importantes du Contrat de quartier
- ▶ No 26, page 29 Photographies de diverses rencontres
- ▶ No 27, page 30 Réponses sur l'adhésion (1, 2, 3)
- ▶ No 28, page 30 Réponse sur les rencontres suivies (b)
- ▶ No 29, page 31 Feuille de route
- ▶ No 29b, page 33 Extrait sur l'intuition
- ▶ No 30, page 34 Accès aux ressources
- ▶ No 31, page 35 Site collaboratif des auteurs
- ▶ No 32, page 35 Feuille d'observation des rencontres
- ▶ No 33, page 36 Site officiel du Contrat de quartier
- ▶ No 34, page 36 Questionnaire envoyés aux participants

C'est en allant vers la mer que le fleuve reste fidèle à sa source.

Jean Jaurès

▶ No 35, page 36	Evaluation sur la co-animation
▶ No 36, page 37	Résultats de l'évaluation co-animation
▶ No 37, page 37	Photographie des auteurs
▶ No 38, page 39	Yin et yang
▶ No 39, page 39	Equilibre entre adhésion et technicité
▶ No 40, page 45	Hypothèses
▶ No 41, page 46	Visions des processus et contenus
▶ No 42, page 49	Engagement de la ville de Lausanne
▶ No 43, page 58	Structuration du temps
▶ No 44, page 59	Trois énergies du Changement Emergent
▶ No 45, page 60	Schéma de groupes
▶ No 46, page 62	Cycles parallèles (R072)
▶ No 47, page 62	Pyramide des niveaux logiques selon Dilts
▶ No 48, page 64	Compétences
▶ No 49, page 71	Réponse structure (6)
▶ No 50, page 74	Réponse modalités (13)
▶ No 51, page 78	Réponse rôles (12)
▶ No 52, page 79	Appareils du Changement Emergent
▶ No 53, page 80	Réponse valorisation (8)
▶ No 54, page 82	Niveaux de contrats selon le Changement Emergent
▶ No 55, page 83	Réponse résultats (5)
▶ No 56, page 89	Extrait du livre Libérer l'âme de l'entreprise de Barrett (2003)
▶ No 57, page 89	Besoins, adhésion et conscience selon Barrett
▶ No 58, page 98	Triple contrainte
▶ No 59, page 99	Réponse cohésion (14)
▶ No 60, page 102	Réponse divergences (10)
▶ No 61, page 108	Jeu FoodForce de l'ONU
▶ No 62, page 108	Site City 2.0
▶ No 63, page 109	Synthèse des bonnes pratiques
▶ No 64, page 110	Bonne pratique sur l'adhésion
▶ No 65, page 111	Tableau de bord
▶ No 66, page 112	Bonne pratique sur le tableau de bord
▶ No 67, page 113	Bonne pratique sur la mise en place des contrats
▶ No 68, page 114	Bonne pratique sur l'ajustement d'imgo
▶ No 69, page 115	Bonne pratique sur la vision partagée 1
▶ No 70, page 116	Bonne pratique sur la vision partagée 2
▶ No 71, page 117	Bonne pratique sur la prise en compte des besoins
▶ No 72, page 118	Bonne pratique de posture constructive
▶ No 73, page 119	Schéma des rencontres
▶ No 74, page 120	Niveaux d'organisation
▶ No 75, page 120	Carte du travail écrit
▶ No 76, page 121	Niels Rump présente une idée (R031)
▶ No 77, page 121	Fabien Balli écrit l'agenda (R023)
▶ No 78, page 121	Niels observe la fête de quartier (R065)
▶ No 79, page 121	Sandro Fanchini à la Summer School (R080)
▶ No 80, page 122	Les auteurs discutent (R036)
▶ No 81, page 122	Carte du puits (R089)
▶ No 82, page 123	Photographies de notes diverses

▶ No 83, page 124	Influences culturelles
▶ No 84, page 128	Les soifs
▶ No 85, page 129	Structuration du temps
▶ No 86, page 130	Positions de vie
▶ No 87, page 131	Schéma de Fox
▶ No 88, page 131	Frontières selon Berne
▶ No 89, page 132	Diagramme spatial (R034)
▶ No 90, page 132	Diagramme dynamique
▶ No 91, page 132	Phases d'évolution
▶ No 92, page 133	Planifié
▶ No 93, page 133	Emergent
▶ No 94, page 134	Constructivisme
▶ No 95, page 134	Scénario gagnant
▶ No 96, page 134	Scénario perdant 1
▶ No 97, page 135	Scénario perdant 2
▶ No 98, page 135	Environnement
▶ No 99, page 135	Activité
▶ No 100, page 136	Trois contrats

16.2. Liste des abréviations

▶ ARE	Office fédéral du développement territorial
▶ AT	Analyse transactionnelle
▶ CAS	Certificate of Advanced Studies
▶ CE	Changement Emergent
▶ CNUCED	Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement
▶ CQ	Contrat de quartier
▶ DH	Droits de l'homme
▶ etc.	Et caetera
▶ FB	Fabien Balli
▶ GT	Groupe De Travail
▶ HSE	Human Systems Engineering
▶ Ill.	Illustration
▶ JR	Jean-Luc Roux
▶ MAS	Master of Advanced Studies
▶ ML	Madeleine Laugeri
▶ No	Numéro
▶ NR	Niels Rump
▶ O	Organisation
▶ OFFT	Office fédéral de la formation professionnelle
▶ ONU	Organisation des Nations Unies
▶ PNL	Programmation neuro-linguistique
▶ RH	Ressources humaines
▶ SF	Sandro Fachini

16.3. Interviews

- Carine Latreille
- Geneviève Ziegler
- Andréa Egli
- Raphaëlle Deshayes

16.4. Littérature

- Barrett, Richard (2003) Libérer l'âme de l'entreprise, bâtir une organisation visionnaire guidée par les valeurs. Bruxelles : De Boeck.
- Bernard-Weil, Elie (2003) : Approche des systèmes ago-antagonistes. Paris : Fondation Adolphe de Rothschild.
- Berne, Eric (1982) : Des Jeux et des hommes. Paris : Stock.
- Berne, Eric (2005) : Structure et dynamique des organisations et des groupes. Caluire : Editions AT.
- Berne, Eric (2009) : Que dites-vous après avoir dit bonjour ? Beverly Hills : Tchou.
- Berne, Eric (2012) : Intuition et Etats du moi, l'analyse transactionnelle, de l'intuition à l'évidence. Paris : InterEditions.
- Boutinet, Jean-Pierre (2004) : Anthropologie du projet. Paris : PUF.
- Capra, Fritjof (1982) : Le tao de la physique. Paris : Tchou.
- Clarkson, Petruska (1995) : L'imgo du groupe et les étapes de son évolution. AAT numéro 73. Lyon : Les éditions AT.
- Crèvecoeur, Jean-Jacques (2000) : Les enfants de l'autonomie. St Julien : Editions Jouvence.
- D'Aquino, P. (2008) Les enjeux des démarches participatives. Montpellier : UVED / CIRAD.
elearning.cirad.fr/tmp/ued/commod/html/m1/m11/m11.html
- Dilts, Robert (2006) : Changer les systèmes de croyances avec la PNL. Paris : Dunod.
- Dubas, D. (2006). Démarches participatives en Suisse. Une analyse comparative des cas Werkstadt Basel et Quartiers 21 à Lausanne. Lausanne : UNIL.
- Endenburg, Gerard & Romme, George (2006) : Construction principles and design rules in the case of circular design." Organization Science, vol. 17.
- Fox, Eliot (1975) : La théorie organisationnelle de Berne. AAT numéro 8. Lyon : Les éditions AT.
- Kohlrieser, George (2007) : Négociations sensibles, les techniques de négociation de prise d'otages appliquées au management. Paris : Village Mondial.
- Kourilsky Françoise (2004) : Du désir au plaisir de changer. Comprendre et provoquer le changement. 3e édition. Paris : Dunod.
- Laugeri, Madeleine (2006). Changement Emergent et Analyse transactionnelle. Les clés du dialogue hiérarchique. Les actualités en Analyse transactionnelle, juillet 2006. Lyon : Editions AT.
- Lenhart , Vincent (2010) Les responsable porteurs des sens ; Culture et pratique du coaching et du team-building. Insep Consulting, Editions
- Marc, Edmond, Picard, Dominique (2006) : L'école de Palo Alto, n nouveau regard sur les relations humaines. Ivry-sur-Seine : Retz.
- Müller, Jean-Pierre (2008) Approche des systèmes complexes. Montpellier : UVED / CIRAD.
elearning.cirad.fr/tmp/ued/commod/html/m2/m22/m22.html

- ▶ Mintzberg, Henry (1998) : Structure et dynamique des organisations. Paris : Editions d'Organisation.
- ▶ ONU (1948) : Déclaration universelle des droits de l'homme. Paris : ONU.
- ▶ Osho (2010) : Intuition. Chavannes-de-Bogis : Almasta.
- ▶ Senge, Peter (1994) : The Fifth Discipline, the art and practice of the learning organization. New York : Doubleday Business.
- ▶ Steiner, Claude (2010) : Des scénarios et des hommes, analyse transactionnelle des scénarios de vie. Paris : Desclée de Brouwer.
- ▶ Stewart, Ian & Joines, Vann (2005) : Manuel d'Analyse transactionnelle. Paris : Dunod.
- ▶ Vergonjeanne, F. (2010). Coacher groupes et organisations, La théorie organisationnelle de Berne (T.O.B.). Paris : Dunod.

16.5. Littérature complémentaire

- ▶ Brécard, France & Hawkes, Laurie (2008) : Le grand livre de l'analyse transactionnelle. Paris : Eyrolles.
- ▶ Buckingham, Markus (1999) : First, break all the rules : What the world's greatest managers do differently. Londres : Pocket Books.
- ▶ Collins, Jim & Porras, Jerry (2002) : Built to Last. Successful habits of visionary companies. New York : HarperCollins.
- ▶ Roulleaux-Dugage, Martin (2008). Organisation 2.0. Le knowledge management nouvelle génération. Paris : Eyrolles.

16.6. Source des citations

Au début, les idées paraissent toujours déviantes, utopiques ou irréalistes. Puis, dès qu'un certain nombre de personnes les prennent à coeur et les mettent dans leur esprit, elles deviennent des forces dans la société.

Elles ont le bénéfice de répondre à l'état concret des connaissances et aux besoins réels des gens, c'est-à-dire aujourd'hui savoir affronter l'incertitude, être conscient de la complexité de ce qui nous entoure, se sentir citoyen de ce monde, être capable de compréhension d'autrui.

- ▶ Morin, Edgar (2002) : Dialogue sur la connaissance. La Tour-d'Aigues : Édition de l'aube.
- ▶ Jacquard, Albert (1999) : Petite philosophie à l'usage des non-philosophes. Paris : Le livre de poche.
- ▶ Dewey, John (1954) : The public and its problems, Athens : Swallow Press. Traduction.
- ▶ Salomé, Jacques. Origine inconnue.
- ▶ Kipling, Rudyard (2006) : Souvenirs de France. Paris : Grasset et Fasquelle.
- ▶ Von Goethe, Johann (1870) : Sentences en prose. Edition inconnue.
- ▶ Sénèque. Origine inconnue.
- ▶ Chabot, Denys (2006) : La province lunaire. Montréal : Editions Hurtubise.
- ▶ Mitterrand, François, discours à Paris, le 13 février 1983.
- ▶ Dubos, René (1973) : Les dieux de l'écologie. Paris : Fayard
- ▶ Le Bon, Gustave (1910) : Hier et demain. pensées brèves. Paris : Flammarion.
- ▶ Kübler Ross, Elisabeth (1994) : La mort, dernière étape de l'accroissement. Monaco : Editions du Rocher.
- ▶ Confucius. Origine inconnue.

- Michèle Lesbre, interview sur eve.ne.fr, novembre 2005.
- Thiry, Paul (Baron d'Holbach). Origine inconnue.
- Jaurès, Jean. Origine inconnue.

16.7. Sites Internet

- www.lausanne.ch/montelly (05.08.11)

